



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO
COMPROMISSO DOS COLABORADORES. APLICAÇÃO AO SETOR
FARMACÊUTICO PORTUGUÊS

AUTORA: Sara Cláudia Marques Martins Neves

ORIENTADORA: Mestre Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO 2013

AGRADECIMENTOS

Estes últimos dois anos representaram mais uma importante etapa no meu trajeto de vida. O desafio constante, a aprendizagem, a entreaajuda e as amizades, serão para sempre recordados, a par com os períodos intensos de pesquisa, concentração e dedicação.

Aos meus pais, irmão e restante família, por sempre acreditarem em mim e pelo apoio incondicional ao longo dos anos, em todos os meus projetos e decisões.

Aos meus amigos, a todos sem exceção, pois foi uma tarefa de paciência, manterem-se ao meu lado, neste percurso.

À minha turma de Mestrado por todos os bons momentos partilhados, pelo companheirismo e amizades criadas.

A todos os colaboradores da Indústria Farmacêutica (os que me estão mais próximos e aqueles que não conheço pessoalmente), que permitiram concretizar este projeto, através da sua disponibilidade e cooperação. Sem este apoio, a concretização do estudo empírico não teria sido possível.

Ao IPAM como Instituição, e a todos os docentes com quem partilhei este percurso.

Estou particularmente agradecida à Professora Doutora Sandra Gomes, pelo seu conhecimento e hábil orientação, que permitiram superar alguns obstáculos, sempre com uma incansável disponibilidade.

A todos estes a aos que porventura não mencionei, mas que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como uma ferramenta ao serviço das empresas, para darem a sua contribuição naquilo que deve ser uma relação de equilíbrio entre crescimento económico e o desenvolvimento sustentado. A relação do indivíduo com a organização tem sido estudada ao longo dos anos, com o objetivo de compreender e promover o compromisso do colaborador com a empresa, de modo a alavancar a competitividade das empresas e modificar mentalidades e comportamentos. Neste contexto, e pela ainda reduzida pesquisa neste âmbito em Portugal (em geral) e no setor farmacêutico português (em particular), o presente trabalho pretende abordar os principais conceitos que definem a RSE; refletir sobre a importância do marketing interno e do marketing relacional numa organização; e estudar, mais em pormenor, o impacto das ações de RSE no compromisso dos colaboradores com as empresas.

Para ir de encontro aos objetivos definidos para este trabalho e aferir a perceção dos colaboradores do setor farmacêutico, foi feita uma pesquisa exploratória e quantitativa, sendo utilizado um inquérito por questionário, com a escala de RSE de Maignan *et al.* (1999), baseada em Carroll (1979) e com a escala de Compromisso Organizacional (CO) baseada na de Meyer e Allen (1997), validada para o contexto português por Nascimento *et al.* (2008). Da amostra, definida por conveniência (“Bola de Neve”), obtiveram-se 218 respostas, que foram posteriormente alvo de análise e tratamento estatístico. Os resultados obtidos estabelecem uma relação positiva entre as ações de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português e o impacto no compromisso dos seus colaboradores; verifica-se que as medidas filantrópicas são as que se relacionam mais positivamente com o CO; as medidas legais são percecionadas de uma forma mais positiva pelas mulheres; e as habilitações académicas influenciam negativamente o CO.

PALAVRAS CHAVE: Responsabilidade Social Empresarial, Colaboradores, Compromisso, Marketing Interno, Setor Farmacêutico

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is a new instrument at the service of companies, to give their input on what should be a balanced relationship between economic growth and sustainable development. The individual's relationship with the organization has been studied over the years, in order to understand and promote the commitment of the employee with the company, in order to boost the competitiveness of enterprises and change mindsets and behaviors.

In this context, and the still limited research in this area in Portugal (in general), and in the Portuguese pharmaceutical industry (in particular), this study addresses the key concepts that define CSR; reflects on the importance of internal marketing and relationship marketing of the organization, and studies, more in detail, the impact of CSR actions on employee engagement with business.

To meet the objectives set for this work and assess the perceptions of employees in the pharmaceutical industry, was made an exploratory and quantitative research and used a questionnaire survey, with the Maignan *et al.* scale (1999), based on Carroll (1979), and the Meyer & Allen Organizational Commitment (OC) scale (1997), validated for the portuguese context, by Nascimento *et al.* (2008). In the sample, defined by convenience ("Snowball"), were obtained 218 responses, which were subsequently the target of analysis and statistical treatment. The results establish a positive relationship between CSR actions performed by the portuguese pharmaceutical industry and the impact on the commitment of its employees; it appears that the philanthropic measures relate more positively with OC; legal measures are perceived more positively by women; and the academic influences negatively the OC.

KEY WORDS: Corporate Social Responsibility, Employees, Commitment, Internal Marketing, Pharmaceutical Sector

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE QUADROS	7
ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS	8
LISTA DE ABREVIATURAS	9
INTRODUÇÃO	10
1. REVISÃO DA LITERATURA	14
1.1. Responsabilidade Social Empresarial	14
1.1.1. Teorias e abordagens	21
1.1.2. Dimensões da RSE	23
1.2. Responsabilidade Social Empresarial - a perspectiva dos colaboradores	26
1.3. Compromisso organizacional	28
1.3.1. Definição e evolução histórica	29
1.3.2. Natureza do compromisso organizacional	34
1.3.3. Relação entre RSE e CO	36
1.4. Compromisso Relacional	37
1.4.1. Definição e evolução histórica	38
1.4.2. Dimensão Compromisso Relacional-Confiança	39
1.5. Marketing Interno	40
1.5.1. O conceito de Marketing Interno	40
1.6. Indústria Farmacêutica	43
1.6.1. Contextualização	43

1.6.2.	Responsabilidade Social no Setor Farmacêutico	47
2.	METODOLOGIA.....	51
2.1.	Métodos e técnicas.....	51
2.2.	Modelo conceptual e hipóteses de pesquisa	53
2.2.1.	Modelo Conceptual	53
2.2.2.	Hipóteses de pesquisa	54
2.3.	Constructos e escalas utilizadas	56
2.4.	Amostra e recolha de dados.....	59
2.5.	Conceção e estrutura do questionário	61
2.6.	Pré-teste	62
3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
3.1.	Análise descritiva da amostra	64
3.2.	Análise de validade dos constructos	65
3.2.1.	Análise fatorial exploratória e análise de fiabilidade de RSE e CO	66
3.3.	Verificação de hipóteses	74
3.4.	Discussão de resultados.....	79
4.	CONCLUSÕES.....	83
4.1.	Principais conclusões	83
4.2.	Principais contributos do estudo	84
4.3.	Limitações do estudo	85
4.4.	Recomendações para futuras investigações	85
5.	BIBLIOGRAFIA.....	87
6.	NETGRAFIA.....	94
	ANEXOS	95

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das teorias e abordagens de RSE, segundo Garriga e Melé (2004)	22
Quadro 2 - Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas	25
Quadro 3 - Modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen	32
Quadro 4 - Práticas de RSE no setor farmacêutico em Portugal.....	50
Quadro 5 - Constructos, escalas e questões usadas no questionário	56
Quadro 6 - Relação das questões com as quatro dimensões de RSE.....	57
Quadro 7 - Relação das questões com as três dimensões de CO	58
Quadro 8 - Análise descritiva.....	64
Quadro 9 - Questões excluídas	67
Quadro 10- Análise Fatorial Exploratória da Escala Dimensões RSE	68
Quadro 11 - Análise Fatorial Exploratória da Escala Dimensões CO	69
Quadro 12 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Económica.....	70
Quadro 13 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Legal.....	70
Quadro 14 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Ética.....	71
Quadro 15 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Filantrópica	72
Quadro 16 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Afetiva.....	73
Quadro 17 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Calculativa	73
Quadro 18 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Normativa.....	74
Quadro 19 - Quadro Resumo das Hipóteses Testadas.....	82

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Indicadores do grau de associação entre variáveis	66
Tabela 2- Valores de <i>Alpha de Cronbach</i>	67
Tabela 3 - Resumo da Análise Fatorial e de Fiabilidade	69
Tabela 4 - Correlação entre RSE e CO	75
Tabela 5 - Correlação entre as dimensões de RSE e o CO	75
Tabela 6 - Teste Dimensão Económica vs. Sexo	76
Tabela 7 - Dimensão Ética vs. Sexo	77
Tabela 8 - Teste Dimensão Filantrópica vs. Sexo.....	77
Tabela 9 - Teste Dimensão Legal vs. Sexo	78
Tabela 10 - Testes CO vs. Sociodemográficas	78
Tabela 11 - Valores <i>p</i> - sociodemográficas.....	79
Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social.....	18
Figura 2 - O Modelo VBA - Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais.....	20
Figura 3 - Modelo Conceptual.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS

CO	Compromisso Organizacional
CR	Compromisso Relacional
DCI	Denominação Comercial Internacional
GIRO	Grace Intervir Recuperar e Organizar
GRACE	Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IF	Indústria Farmacêutica
KMV	<i>Key Mediating Variable</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OC	<i>Organizational Commitment</i>
ONG	Organização não Governamental
R&D	Research & Development
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSO	Rede Nacional de Responsabilidade Social
SST	Saúde e Segurança no Trabalho
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

INTRODUÇÃO

A globalização, a inovação tecnológica e a mudança dos estilos de vida, têm vindo a alterar comportamentos e a interligação entre as questões políticas, económicas, sociais e culturais é cada vez maior, emergindo daí pressões sociais e de mercado, que alteram progressivamente os valores e horizontes das empresas. Para além disso, hoje, o consumidor tem consciência dos seus direitos e a sociedade “cobra” das empresas uma atuação socialmente responsável (Rifkin, 2002). A Responsabilidade Social (RS) nasce, então, no momento em que uma organização adota um compromisso para iniciar a gestão socialmente responsável da sua atividade, tendo em conta as preocupações éticas, interesses e benefícios de todas as partes envolvidas (*stakeholders* internos e externos – colaboradores e dependentes, clientes, governo, fornecedores, acionistas, comunidade e sociedade em geral) e desenvolve ações de promoção de desenvolvimento sustentável no seu meio envolvente, com um grande potencial de mudar e melhorar o difícil contexto que a envolve. Assim, quanto mais consciente estiver uma organização das suas ações, focando-se numa conduta ética e solidária, mantendo o compromisso com a equidade social, dignidade e liberdade com os diversos públicos-alvo, melhor a sua gestão da RS.

O debate sobre a RSE possui uma longa história na literatura e tem vindo a ganhar notoriedade ao longo dos últimos anos, apresentando, no entanto, interpretações e opiniões variadas, tanto no meio académico, como empresarial. A nível académico verificamos que surgem cada vez mais estudos direcionados para esta temática nas mais diversas matérias que pode abarcar, ao passo que, a nível empresarial, este interesse tem vindo a manifestar-se no crescente número de empresas que implementam na sua atividade, ações de RS.

A nível académico, um crescente número de investigadores tem estudado a existência de possíveis efeitos ou relações entre a RSE e as mais diversas áreas estratégicas da empresa. Especificamente ao nível dos *stakeholders* internos e dos trabalhadores, poucos estudos investigaram o impacto das ações de RS no

compromisso destes com as empresas (Dubinsky & Ingram, 1984; Sims & Kroeck, 1994; Sims & Keon, 1997; Trevino *et al.*, 1998; Asforth & Mael, 1989; Peterson, 2004; Brammer *et al.*, 2007; Madison *et al.*, 2012; Turker, 2009; Kim *et al.*, 2010).

As mudanças que têm ocorrido na sociedade, levam a que um profissional nos dias de hoje, não tenha as mesmas preferências e expectativas que no passado, ou seja, em determinados segmentos e níveis profissionais, é tudo muito mais exigente. Quer-se, obviamente, conciliar a vida pessoal e a profissional, ter um bom ambiente de trabalho, ter perspectivas de carreira e uma avaliação de desempenho baseada no mérito. Logicamente, as transformações que a sociedade moderna tem registado, refletem-se nas organizações atuais e afetam diretamente a atitude perante o trabalho dos colaboradores, nomeadamente no seu compromisso para com a organização empregadora.

Nesse sentido, a escolha do setor farmacêutico para objeto de estudo, parece ser um excelente exemplo a analisar, tendo em conta que é uma área fortemente pressionada pelos seus *stakeholders* e sujeita a grandes pressões e desafios nos últimos anos, em Portugal e no resto do mundo. Para conseguir ultrapassar os constantes desafios, tem de assegurar que o seu capital humano se encontra comprometido com a organização, partilhando os mesmos objetivos e acompanhando as necessidades de todos os seus clientes internos e externos. O grau de envolvimento e compromisso do colaborador com a empresa, determinará o seu empenho e pode fazer toda a diferença.

Assim, e por questões de conveniência, a presente investigação visa aplicar o estudo ao setor farmacêutico em Portugal, analisando o impacto que a RSE tem no compromisso dos seus colaboradores.

Assumindo que o CO favorece condições para se instalarem e propagarem comportamentos de cidadania, tão importantes para a eficácia das organizações, este estudo visa:

- Compreender qual o impacto das ações de RSE, no compromisso dos colaboradores para com a empresa, nas suas dimensões - afetiva, calculativa e normativa (Meyer & Allen, 1997)

- Averiguar se os colaboradores conhecem as ações de RSE internas e externas adotadas pela empresa
- Avaliar quais as dimensões de RSE mais valorizadas - económicas, legais, éticas e filantrópicas (Maignan *et al.*, 1999)
- Constatar como avaliam os colaboradores a postura da empresa dentro do setor e da comunidade em geral.

Com esta análise, não se tem a pretensão de discutir os motivos e as opções que levam as empresas do setor farmacêutico a optarem por comportamentos socialmente responsáveis. Espera-se, isso sim, poder contribuir para tornar as empresas mais conscientes sobre a vantagem de uma gestão em que a RS faz parte do seu ADN e demonstrar a importância dos vínculos estabelecidos na relação colaborador-empresa, bem como as suas consequências para cada organização, a nível do seu marketing interno, nas vertentes de RS e no CO.

Para conseguir dar resposta às questões anteriormente descritas, recorre-se ao método científico (hipotético-dedutivo), que permite uma sondagem da realidade e que, através de um conjunto de procedimentos bem definidos, facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados (Barañano, 2008). No presente estudo, partindo das hipóteses identificadas (que revelam/representam relações entre os constructos – RSE, CO e variáveis sociodemográficas) e do modelo conceptual desenhado (que irá ser testado), definiram-se as perguntas que deveriam fazer parte do questionário, de forma a ser possível medir as variáveis e proceder à sua verificação (Hill & Hill, 2000). Neste trabalho, para medição das dimensões de RSE, foi utilizado um instrumento baseado no questionário de Maignan *et al.* (1999) e para medição das dimensões de CO, foi utilizado um instrumento baseado no questionário de Meyer e Allen (1997). Ambas as escalas originais tiveram posteriores validações, por outros autores.

De acordo com os objetivos de investigação, construiu-se um questionário (*online* no *Google Docs*) dirigido aos colaboradores do setor farmacêutico em

Portugal, para permitir a recolha de dados primários quantitativos. Para o seu tratamento e análise, na vertente quantitativa, recorreu-se ao *software SPSS Statistics 21*.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo que estes se reportam a fases distintas da investigação.

No primeiro capítulo é realizado o enquadramento teórico, efetuada a revisão da literatura, em que são abordadas as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação, nomeadamente: a evolução dos conceitos de RSE, os indicadores para a sua avaliação, as teorias, abordagens e dimensões e a perspetiva dos colaboradores face ao mesmo tema; são analisados os conceitos CO, compromisso relacional (CR), a sua natureza, relação com a RSE e dimensões; o marketing interno (e o seu conceito) e a Indústria Farmacêutica (IF).

No segundo capítulo são apresentados o objetivo geral e os específicos do estudo, formuladas as hipóteses de investigação e modelo conceptual; é descrita a metodologia a utilizar, os constructos e escalas utilizadas.

No terceiro capítulo realiza-se a análise e discussão dos resultados. São realizadas análises da amostra, validade dos constructos, verificação e teste ao modelo e posterior discussão dos resultados obtidos.

No quarto e último capítulo, são tecidas as principais conclusões, contributos do estudo, limitações e recomendações para futuras investigações.

Fazem também parte deste trabalho a bibliografia utilizada no desenvolvimento deste estudo e os anexos, constituídos pelo questionário distribuído aos colaboradores do setor farmacêutico.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Responsabilidade Social Empresarial

“Responsabilidade Social é o compromisso permanente dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida dos seus empregados e das sua famílias, bem como da comunidade local e da sociedade, como um todo.” (WBCSD, 1998).

Encontramos as primeiras referências ao conceito de Responsabilidade Social na década de 50, apresentadas por Howard Bowen (*cit in.* Carroll, 1999), que define RS como :” (...)as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores da nossa sociedade”. No entanto, não se clarifica quais são os “fins e valores da sociedade”, nem quais são as “linhas de ação”, logo, sem esse pontos devidamente esclarecidos, não será possível verificar se uma empresa é ou não socialmente responsável.

Na década de 60 surgem outros autores de modo a formalizar e clarificar o conceito de RSE. Segundo Carroll (1999), pode-se destacar Friedman (1962), McGuire (1963), Davis e Blomstrom (1966) e Walton (1967). Por exemplo, Walton (*cit in.* Carroll, 1999), afirma que o conceito de RS reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade e salienta que tal relação deve ser lembrada pelos gestores de topo à medida que a empresa e os grupos que se relacionam com ela prosseguem os respetivos objetivos. Davis (1960) afirmava que a RSE seria a consideração e a resposta às questões além das estritamente económicas, técnicas e legais para o

funcionamento da empresa, que permitam realizar os benefícios sociais, com os tradicionais ganhos económicos associados. Este autor defendia que a responsabilidade está ligada ao poder e, à medida que aumenta a influência da empresa na sociedade, esta responsabiliza-a pela forma como utiliza esse poder. Além da coesão social, o autor defende que a vitalidade do negócio depende da aceitação das responsabilidades sócio humanas, paralelamente às responsabilidades sócio económicas.

Exemplo marcante foi o Economista Milton Friedman, (1962), no seu livro *“Capitalism and Freedom”* afirmava que a RS dos gestores seria apenas a de conseguir aumentar os lucros o máximo possível para os acionistas e numa publicação no *New York Times Sunday Magazine* (1970) defendia que os problemas e temas sociais eram da responsabilidade dos governos de cada país e não das empresas. Para este autor, as empresas eram socialmente responsáveis ao serem lucrativas, já que desta forma possibilitavam criação de empregos, pagamento de salários justos, melhor qualidade de vida aos seus colaboradores, pagamento de impostos em dia e assim estavam a contribuir para o bem estar público (*cit in*. Carroll, 1999).

Nesta década, o debate centrava-se em torno do verdadeiro significado da RS e quais as responsabilidades atribuídas às empresas. O intenso debate académico teve um papel muito importante na disseminação do tema e influenciou os principais agentes económicos. Os princípios fundamentais da RSE e as ações das empresas estavam centradas em valores pessoais e em ações de filantropia.

Na década de 70, Davis (1975) afirma que a RS passou a ser parte integrante da gestão estratégica, sendo a ligação baseada em benefícios económicos de longo prazo, que são suportados pela diminuição de riscos associados a políticas empresariais compatíveis com as expectativas da sociedade. Este autor definia a RS como as atividades que protegem e valorizam tanto o bem estar da sociedade como um todo e o interesse da organização.

Melé e Guillén (2006), quando abordam a evolução da RS e as eventuais implicações estratégicas, afirmam que a própria noção de RSE (*“corporate social responsibility”*), entendida como abstrata e bastante genérica, começa a ser

substituída por uma noção de “responsividade” social empresarial (“*corporate social responsiveness*”). A ideia principal é que os negócios não devem somente responder aos desejos da sociedade, mas antecipar os receios públicos e as preocupações sociais. Desta forma, existiria um interesse estratégico nesta área por parte das empresas, pois ao estarem mais próximas das expectativas da sociedade, podem atingir maiores benefícios económicos e alcançar vantagens competitivas.

Também nesta década surge o conceito de performance em RS e, ligando os dois princípios referidos anteriormente, são elaboradas as primeiras medidas para medir o desempenho empresarial nesta área (de destacar o contributo de Sethi (1975) que introduziu as dimensões “*corporate social performance*”).

Durante a década seguinte, já nos anos 80, vários estudos empíricos são realizados, para além de formuladas diversas tentativas de medir e administrar a RS das organizações. Cochran e Wood (1984) e Aupperle e Carroll (1985), na mesma linha defendida posteriormente por Drucker (1984), defendem que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares e que cabe à empresa converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio lucrativas.

É nesta década que se desenvolve a teoria dos *stakeholders* e o contributo do seu autor Freeman (*cit in.* Carroll, 1999), que no livro “*Strategic Management: a stakeholder approach*” propôs um modelo que operacionalizava o conceito de RS e analisava a dependência e a influência que os *stakeholders* têm nas organizações e a forma como afetam o alcance dos objetivos estratégicos. Este modelo, baseado em teoria éticas, implicava que os gestores não tinham apenas responsabilidades para os *stockholders* (acionistas), mas teriam de gerir um complexo de legítimos interesses do conjunto de diversos *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, autoridades públicas, ONG’s, e comunidade envolvente).

Na década de 90, surgiram novos conceitos complementares de RS, como a cidadania empresarial e a ética nos negócios. A cidadania empresarial realça o facto de à empresa estar destinado um lugar próprio na sociedade, próximo dos outros cidadãos com quem forma uma comunidade e em que existem fortes relações de

dependência para ambas as partes. A ética nos negócios tem sobretudo a ver com a forma como são observados no local de trabalho valores essenciais como honestidade, respeito e justiça e como as empresas agem perante clientes e parceiros, bem como o respeito sobre as normas, regulamentos e padrões legais de funcionamento.

Também nesta década, destaca-se o contributo de Wood (1991), que aperfeiçoou o modelo proposto por Carroll anos antes, em 1979. A autora define os princípios de RSE em: legitimidade, responsabilidade pública e discernimento da gestão. Identifica os processos de RSE em: análise do meio envolvente, gestão dos *stakeholders* e gestão dos assuntos sociais. Sintetiza os resultados do comportamento organizacional em: impactos sociais e políticas sociais.

Apesar do desenvolvimento do conceito de RS ao longo dos últimos 50 anos, só no início deste novo século se torna mais concreto, aplicável e mensurável, no que diz respeito à realidade das organizações (e da sociedade), e começa a integrar a estratégia por elas definida. Surgem atualizações de modelos anteriores, não existindo um paradigma comum, muito por força da abrangência do tema e de vários conceitos a eles associados.

Carroll e Buchholtz (2000) definem um conceito de RSE, que consolida e classifica diferentes visões e abordagens do papel da empresa, do ponto de vista da sociedade. Dividem a RSE em quatro dimensões (económica, legal, ética e filantrópica), tendo a empresa, na base da sua responsabilidade (económica), uma “obrigação”, imposta pela necessidade de sobrevivência e crescimento; evoluindo até uma responsabilidade (filantrópica) através da realização de ações voluntárias, extensivas à comunidade.

Figura 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social



Fonte: Adaptado de CARROLL e BUCHHOLTZ, “Ethics and stakeholder management”, 2000, p.33.

A responsabilidade económica significa a base de todas as outras e reflete a necessidade da empresa zelar pela sua saúde financeira e estratégica, para garantir a sua sobrevivência e crescimento. É o principal tipo de RS encontrada nas empresas. Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita e quer, a um preço que garanta a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e acionistas.

O segundo nível, a responsabilidade legal, diz respeito ao comportamento adequado da empresa; espera-se da empresa que atinja as metas económicas, através da adequação das suas ações à legislação vigente, incluindo a sua relação com o governo, consumidores, fornecedores e restantes *stakeholders*, em especial com aqueles cujas relações sejam reguladas pela lei. Atender a estes dois patamares, significa cumprir os requisitos da sociedade, das suas normas e leis, para viabilizar o funcionamento da organização.

O terceiro nível, a responsabilidade ética, não é exigido, mas é esperado da empresa, pela sociedade como um todo; inclui comportamentos ou atividades que não necessariamente previstas na lei e podem não servir os interesses económicos diretos da empresa; traduz-se nas escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e morais (equidade, justiça, imparcialidade, respeito pelos

direitos individuais) vigentes na cultura social onde a empresa está inserida, levando-a a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere aos interesses coletivos.

O último nível, a responsabilidade filantrópica, abrange as iniciativas da empresa no envolvimento e no solucionar de problemas sociais, de forma voluntária, que depende da sua escolha e vontade; há um desejo da empresa de fazer uma contribuição social, não imposta pela economia, lei ou ética, que pode surgir sob a forma de doações a obras beneficentes, contribuições financeiras para projetos comunitários ou instituições de caridade, sem retorno esperado para a empresa.

De acordo com Neto e Froes (2001), a RS é muito mais do que um conceito, trata-se de um valor pessoal e institucional que se reflete nas atitudes das empresas, dos empresários e de todos os funcionários e parceiros. É fundamental para o desenvolvimento das organizações.

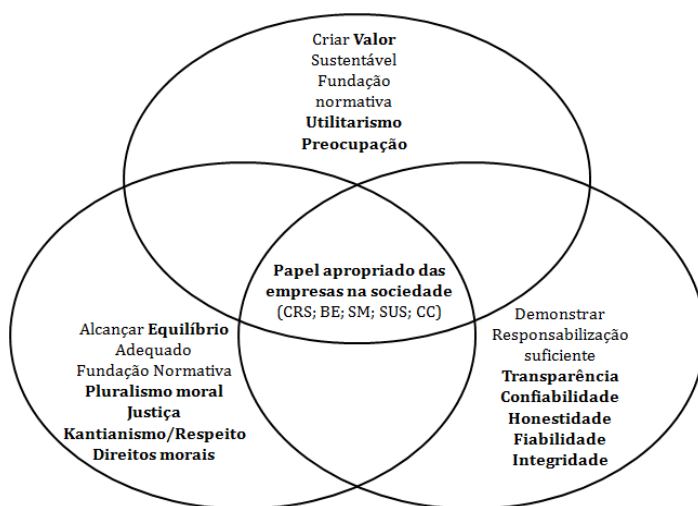
Segundo Melo e Brennand (2004), Michael Porter foi um dos primeiros a salientar a importância da vantagem competitiva, com a criação do modelo de estratégia de diferenciação. Esta etapa determinou a origem de uma nova consciência: a necessidade de ir além do que era procurado nos negócios (lucro, participação no mercado, taxa de retorno, etc.). Surge a era da imagem da empresa e a preocupação de procurar melhorá-la. Husted *et al.* (2001) e Primolan (2004) (*cit in.* Pessoa *et al.*, 2009), também defendem que a RSE é uma verdadeira vantagem competitiva, se utilizada de maneira adequada pelas empresas.

Neves e Pessoa (2011), constata que a RS utilizada de forma estratégica, é geradora de benefícios reais para a empresa (bem como para a população beneficiada pela ação), melhorando o contexto competitivo.

Um dos maiores contributos surge com a reformulação por Schwartz e Carroll (2003) dos anteriores modelos de Carroll, de quatro domínios (em 1979) e piramidal (em 1991). Em 2003, foi sugerido um modelo alternativo com três áreas de responsabilidade: económicas, legais e éticas. Este modelo, - o modelo VBA (*value, balance, accountability* – valor, equilíbrio, responsabilização) – vem acrescentar valor

ao modelo piramidal e, de alguma forma, substituí-lo. Carroll, em 1991, acreditava que a pirâmide ilustrava as várias peças que compõem a RS. Neste novo modelo, propõe, no entanto, de forma resumida e mais complexa, que “apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, podem garantir um papel apropriado das empresas na sociedade” (Leandro & Rebelo, 2011).

Figura 2 - O Modelo VBA - Cinco enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais



Nota: VBA= valor, equilíbrio, responsabilização(value, balance, accountability); CSR=responsabilidade social corporativa (corporate social responsibility); BE= ética dos negócios (business ethics); SM= gestão dos stakeholders (stakeholder management); SUS= sustentabilidade(sustainability); CC= cidadania corporativa (corporate citizenship).

Fonte: Adaptado de SCHWARTZ e CARROLL, "Corporate Social Responsibility: a three-domain approach, 2003, p.509.

Alguns investigadores afirmaram que as empresas têm aumentado o seu interesse por atividades de RS, porque as entendem como constituintes de uma vantagem competitiva. Através do compromisso social, as empresas pretendem manter boas relações com os seus *stakeholders*, permitindo uma diferenciação face aos seus concorrentes, melhorando resultados financeiros. Por outro lado, segundo os mesmos autores, as empresas apostam na RSE para fazer frente a pressões externas, uma vez que se não o fizerem, poderão colocar em causa a sua rentabilidade e sobrevivência (Branco & Rodrigues, 2008).

Podemos concluir que a RSE nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais longe: pretende que todas as decisões e ações afetem as pessoas e entidades que giram à sua volta, mais do que lhes é exigido por lei. A empresa sabe que tem de gerar lucro, mas ainda assim mantém uma relação sólida com todos os *stakeholders*, baseada em confiança e transparência.

Dobers e Halme (2009), estudaram a RS das empresas de países em desenvolvimento e concluíram que a sociedade e o meio envolvente têm diferenças que obrigam os gestores a abordar a questão da RSE de um modo cultural diferente. Estes autores defendem que o ambiente institucional das empresas destes países é fraco e, como tal, devem ser tomadas medidas para a deteção de fraudes fiscais, corrupção e concorrência desleal (pelos governos) e cabe às empresas desenvolver uma estrutura que contribua para a justiça social, para a proteção ambiental e pobreza.

Os estudos disponíveis sobre RSE são inúmeros e em distintas vertentes, mas persiste uma falta de uniformidade no conceito de RSE, o que pode levar a que os elementos envolvidos no processo de decisão de atuação em RS, tomem decisões com base em informações percebidas de modo diferente. Têm sido realizados esforços no sentido de ser dado apoio às empresas que procuram adotar medidas socialmente responsáveis, incentivando-as a fazerem-no através de práticas específicas, que permitam avaliar o impacto das suas ações na envolvente empresarial.

1.1.1. Teorias e abordagens

Ao longo dos anos, foram-se verificando diferentes posicionamentos quanto ao grau de intervenção que a empresa deve exercer na sociedade.

Garriga e Melé (2004) agruparam as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias éticas, instrumentais, políticas e integrativas.

O primeiro grupo (teorias éticas), engloba os estudos que têm por base os princípios que expressam os direitos universais, os interesses legítimos dos *stakeholders* e o DS. Aqui, os valores éticos intervêm no relacionamento entre negócios e a sociedade, o que leva as empresas a aceitarem responsabilidades sociais

como um dever ético. A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem de Freeman (1984), ainda não sólida, em que as suas bases filosóficas pressupõem o bem comum da sociedade como valor orientador da RSE (*cit in.* Carroll, 1999).

As teorias instrumentais da RSE abrangem as abordagens que focalizam a realização de objetivos económicos, através de atividades sociais. Para alguns autores, a responsabilidade da empresa é maximizar o valor para os acionistas (Friedman, 1970, *cit in.* Carroll, 1999); para outros, é uma estratégia para alcançar vantagem competitiva (Porter & Kramer, 2002). Este grupo considera ainda a perspetiva de que as ações socialmente responsáveis, são um instrumento para a melhoria da reputação da empresa, podendo aumentar os seus clientes e, assim, melhorar a rentabilidade.

No terceiro grupo (teorias políticas), incluem-se as teorias que focalizam o poder social das empresas, especificamente nas suas relações com a sociedade. Este considera que elas detêm o poder e passam a ter capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Pondera, também, a existência de um contrato social implícito entre as empresas e a sociedade. Incluem-se aqui as abordagens sobre cidadania corporativa, que discutem os deveres de cidadania perante as comunidades em que estão inseridas.

O quarto e último grupo, engloba as teorias integrativas que focalizam a ideia de que as empresas dependem da sociedade para a sua existência, continuidade e crescimento. Desta forma, o desempenho social é considerado o suporte para as empresas obtenham alguma legitimidade e prestígio, integrando nas suas decisões/ações os valores e exigências da sociedade. As abordagens mais representativas deste grupo são a gestão dos *stakeholders* e da performance social.

Quadro 1 - Síntese das teorias e abordagens de RSE, segundo Garriga e Melé (2004)

Teorias	Abordagem
Éticas	Teoria Normativa dos <i>Stakeholders</i> ; Direitos Universais; Desenvolvimento Sustentável; Bem Comum;
Instrumentais	Maximização do valor para o acionista; Estratégia para alcançar Vantagem Competitiva; Marketing de causas;

Políticas	Constitucionalismo Empresarial; Cidadania Empresarial; Teoria do Contrato Social Integrativo
Integrativas	Gestão de Assuntos Sociais; Responsabilidade Pública; Gestão dos <i>Stakeholders</i> ; Desempenho Social da Empresa;

Fonte: Adaptado de Garriga e Melé, "Corporate social responsibility theories: mapping the territory", 2004, p.63-64.

1.1.2. Dimensões da RSE

Podemos constatar que existem duas grandes dimensões de atuação das empresas: a interna e a externa (Quadro 2). É com base nesta distinção que as empresas vão incidir os seus esforços para a aplicação dos princípios de RSE. Uma empresa exerce plenamente a sua RSE quando possui uma gestão eficaz de RS, tanto com o seu público interno, quanto com o externo.

Dimensão interna

Ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os colaboradores (e seus dependentes – a família) e questões relacionadas com:

- o investimento no capital humano – forte necessidade de atrair colaboradores qualificados, possibilitando a aprendizagem ao longo da vida, melhor informação dentro da empresa, melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, diversidade de recursos humanos e defesa da igualdade, em termos de salários e género;
- na saúde e na segurança no trabalho – há cada vez mais exigências em termos de quantificação, documentação e comunicação do desempenho da empresa;
- na gestão da mudança – face às mudanças da economia mundial, as empresas necessitam de pôr em prática ações de reestruturação, por forma a acompanhar as tendências globais; deve haver abertura em termos de comunicação entre as partes, ou seja, a

participação de todos para identificar riscos e políticas alternativas, que possam reduzir a necessidade de despedimentos;

- práticas ambientalmente responsáveis - que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção (COM, 2001).

O surgimento de novas exigências relativas aos direitos e à qualidade de vida e também novos deveres, através de acordos assinados como os parceiros sociais e o governo, no que diz respeito a temas como a Política de Emprego, Mercado de Trabalho, Educação e Formação e sobre Condições de Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e Combate à Sinistralidade, também tem alterado algumas práticas empresariais.

Atualmente, devido às exigências do mercado, um dos maiores desafios das empresas na área dos recursos humanos é o de ter trabalhadores qualificados nos quadros. Desta forma, medidas como a responsabilização dos trabalhadores, melhor informação dentro da empresa, melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres, maior diversidade de recursos humanos, igualdade de oportunidades, regimes de participação nos lucros e no capital da empresa e uma preocupação em relação à empregabilidade e à segurança nos postos de trabalho, podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável.

A gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais no contexto da RS das empresas tem como objetivo minimizar o impacto ambiental global criado pelos processos de fabrico e distribuição de bens e serviços. Pode ser vantajoso na medida em que permite uma redução de despesas energéticas e de eliminação de resíduos, bem como custos de matéria prima e despoluição, podendo assim contribuir para o aumento de proveitos.

Dimensão externa

A RS excede a área da própria empresa, abrangendo também acionistas e outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, opinião

pública, autoridades públicas, ONG's e Governo (*stakeholders* externos), que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. A empresa obtém maior visibilidade e admiração frente a públicos relevantes para a sua atuação.

A interação da empresa com os seus parceiros externos, deve resultar num relacionamento dinâmico, que permita garantir uma vantagem competitiva na criação de valor e, por outro lado, acautelar a sua aceitação e integração na comunidade envolvente. Para tal, a empresa deve assumir uma postura proativa, que lhe permita responder às expectativas em si depositadas, revelando uma reciprocidade no ciclo produtivo.

A pressão da comunidade sobre as empresas e setores leva a que estes recorram a códigos de conduta que abranjam as condições de trabalho, direitos humanos e aspetos ambientais. Estes códigos têm como objetivo melhorar a imagem da empresa no mercado, de forma a reduzir riscos de uma reação negativa por parte dos consumidores

A adaptação da empresa na comunidade pode realizar-se através de várias ações como a formação, apoio a causas da comunidade local, recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social, criação de estruturas que melhorem as condições da família dos colaboradores e o patrocínio de eventos culturais e desportivos.

A nível ambiental, consideram-se os efeitos provocados pela atividade empresarial nos ecossistemas, solos, água e atmosfera e a responsabilidade de atenuar esses impactos, ou promover a recuperação ambiental. É fundamental tornar compatível o bom desempenho económico, com a eficiência ambiental.

Quadro 2 - Dimensões da Responsabilidade Social das Empresas

Dimensão Interna
Gestão de Recursos Humanos; Saúde e Segurança no trabalho (SST); Gestão da Mudança; Impacto ambiental;
Dimensão Interna
Comunidades locais; Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores; Direitos Humanos; Ambiente Global

As relações construídas com os *stakeholders* internos e externos, de forma a satisfazer as suas necessidades e interesses, gerando valor para todos, asseguraram a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O envolvimento da organização na prática de RS gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais a empresa depende, fortalecendo o seu desempenho global. A natureza desta relação vai depender muito das políticas, valores, cultura e sobretudo da visão estratégica que prevalece no centro da organização. Assim, de acordo com Martinelli (2000), há desde empresas que tratam os seus parceiros de modo relativo, limitando-se a resolver conflitos, até aquelas que procuram estrategicamente otimizar as relações com todos, definindo claramente políticas e linhas de ação em relação a cada um deles.

1.2. Responsabilidade Social Empresarial - a perspectiva dos colaboradores

Os colaboradores são um dos *stakeholders* mais importantes para o sucesso de uma organização (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; *cit in*. Vicente *et al.*, 2011), especialmente no que diz respeito à dimensão interna da RSE. São eles que implementam diariamente as práticas que a organização vai definindo e a sua recetividade às mesmas é fundamental para se atingirem os resultados pretendidos.

Para Neto e Brennand (2004), como agentes sociais, os colaboradores e seus dependentes, desempenham papéis dentro e fora da empresa; são promotores da RSE, quando atuam como voluntários em programas sociais; são, também, porta-vozes da empresa, na sociedade e comunidade; divulgam as ações sociais da empresa e dão o testemunho dos benefícios recebidos junto a familiares e amigos; contribuem para a promoção da cidadania junto dos restantes *stakeholders*.

Mas o maior ganho obtido pela empresa está nos investimentos realizados com o seu público interno: satisfação, atração e retenção de talentos, lealdade à empresa e motivação têm sido usados para explicar o porquê da RSE, como uma fonte de vantagem competitiva para a organização (Rodrigo & Arenas, 2007).

Reter colaboradores comprometidos é essencial no meio empresarial dos nossos dias, pois estes colaboradores trabalham mais e têm melhores performances (Babakus *et al.*, 2003; Meyer & Allen, 1997).

A prática social das empresas permite que os colaboradores vejam a organização como mais respeitada, admirada e reconhecida por todos os *stakeholders*.

E são já muitas as evidências que apontam para que o nível de RSE que uma organização adota, exerça uma forte influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores (Vicente *et al.*, 2011). Estudos realizados indicam haver uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em RSE e:

- Compromisso (Dubinsky & Ingram, 1984; Sims & Kroeck, 1994; Sims & Keon, 1997; Trevino & Butterfield, 1998; Asford & Mael, 1989; Peterson, 2004; Brammer *et al.*, 2007; Madison *et al.*, 2012; Turker, 2009; Kim *et al.*, 2010) – este tema será abordado mais pormenor, no capítulo dedicado ao Compromisso Organizacional;
- Satisfação no trabalho (Hunt & Wood, 1989; Saks & Ashforth, 1997, Bhuian & Menguc, 2002, Duarte & Neves, 2009a; Koh & Boo, 2001);
- Perceção de suporte organizacional (Gomes *et al.*, 2009) ;
- Identificação com a organização (Jacinto & Carvalho, 2009);
- Menor intenção de saída (Steers, 1977);
- Menor rotatividade (Mathiew & Zajac, 1990; Chang, 1999; Chang & Chou, 2007);
- Reduzido absentismo (Steers, 1977; Hammer & Landau, 1981);
- Desempenho (Mathiew & Zajac, 1990).

E, se ao longo dos anos houve uma forte tendência para uma abordagem sugerida pela Psicologia e Gestão de Recursos Humanos (no que diz respeito aos assuntos que ligam os colaboradores à organização, ou seja, ao compromisso organizacional), também foram surgindo estudos numa abordagem do Marketing Relacional (referindo-se às “atividades de marketing direcionado para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas” - Morgan & Hunt, 1994). Neste caso, com os “clientes internos” da organização, com quem se procura estabelecer relações a longo prazo, mediante trocas mútuas de promessas e de um comportamento alcançado com o conhecimento das partes envolvidas, numa relação com base no compromisso e na confiança, onde têm que estar incluídos obrigatoriamente, sentimentos de satisfação, lealdade, compromisso e fidelização, para com uma organização (Gummesson, 2002; Morgan & Hunt, 1994).

É neste sentido que os próximos dois capítulos serão desenvolvidos: primeiro uma abordagem do compromisso organizacional, uma variável mais antiga e abordada pela teoria do comportamento organizacional, seguido de uma abordagem sobre o tema do compromisso relacional, onde se aponta para que as relações devam ser construídas numa base de mútuo compromisso, isto numa perspetiva de marketing relacional.

1.3. Compromisso organizacional

A crescente competitividade que as organizações têm vindo a experimentar nos últimos anos, impõem a necessidade de uma efetiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos num elevado padrão de compromisso da força de trabalho, em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando a estabilidade e sobrevivências das mesmas e um crescente interesse de investigadores e administradores pelo tema do CO.

A adequação ao novo ambiente organizacional, com o aumento da competição nacional e internacional, o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação, o *downsizing*, etc., fez com que os empregos não respondam às necessidades pessoais

de estabilidade. Neste contexto, Meyer e Allen (1997), entendem que os colaboradores de uma empresa têm vindo a ser “alertados” para a sua necessidade de se manterem “empregáveis”, para poderem, na eventualidade de um despedimento, terem condições de serem admitidos por outras empresas.

As empresas, ao adaptarem-se às constantes mudanças do mercado, necessitam ainda mais daqueles que lá permanecem. Assim, surge a necessidade de se procurar a nível da gestão, assegurar o compromisso dos colaboradores com a empresa. E este conceito difere do conceito de satisfação com o trabalho, por ser mais completo, refletindo uma resposta de afeto para com a organização, como um todo.

Alguns estudos existentes, apontam para que o compromisso (ou comprometimento) organizacional possa afetar diversas atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional, como a assiduidade, intenção ou abandono efetivo da organização, pontualidade, atitude perante a mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e negligência e desempenho organizacional (Dias & Del Maestro Filho, 2008). Por este motivo, os autores destacam o interesse por parte dos investigadores, em esclarecer as razões pelas quais os indivíduos desenvolvem laços psicológicos que caracterizam a ligação dos mesmos, com a empresa de que fazem parte.

1.3.1. Definição e evolução histórica

De acordo com Buchanan (1974), O CO é uma ligação afetiva à organização, aos seus objetivos e valores; difere do conceito de satisfação com o trabalho, por ser mais abrangente, refletindo uma resposta de afeto para com a organização, como um todo; conota identificação, envolvimento, lealdade e partilha de valores, missão e visão da organização de que faz parte.

O CO tem vindo a ser definido como uma atitude e orientação, que liga a identidade de uma pessoa à organização; um processo pelo qual os objetivos desta e os do indivíduo se tornam comuns; o envolvimento com uma empresa em particular; as recompensas percebidas associadas à contínua participação na organização; os custos associados à saída da mesma; e as pressões normativas para agir de forma a ir

de encontro aos objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1997). O processo de se tornar “comprometido” com uma organização, envolve interiorizar os valores e objetivos da mesma, uma vontade de ajudá-la a atingir esses objetivos, e um desejo de se manter como parte dessa mesma organização (Morgan & Hunt, 1994; Mowday *et al.*, 1982, *cit in*. Akinyemi & Iornem, 2012).

O CO é um conceito muito importante na explicação de diversas relações laborais (Nascimento *et al.*, 2008) e no domínio do comportamento organizacional (Murmann & Perdue, 2012).

Apesar da literatura existente, não há consenso relativamente à sua definição, facto que contribui para que o conceito não tenha sido tão aprofundado como seria desejado (Meyer *et al.*, 2002). Apesar de tudo, através da análise da literatura, é possível observar uma evolução, que integra desde conceções unidimensionais (p.ex., Etzione, 1961; Morrow & Wirth, 1989), até abordagens mais recentes, com o objetivo de identificar as componentes do CO como um conceito multidimensional (p.ex., Jaros *et al.*, 1993, *cit in* Meyer *et al.*, 2002; O'Reilly *et al.*, 1991, *cit in* Meyer & Allen, 1991).

Etzione (1961) foi um dos primeiros autores a estudar este tema, defendendo que o compromisso é baseado no grau de conformidade que o indivíduo sente no respeito pelas normas da organização. Outra definição que surgiu mais tarde, sugere que o CO é a intensidade com que o indivíduo se identifica e envolve com a organização (Mowday *et al.*, 1979). Estes autores sustentam esta teoria em três aspetos: crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para trabalhar em prol da organização; forte desejo de permanecer como elemento da organização. Desta forma, o conceito começa assim a afastar-se da unidimensionalidade apontada inicialmente, dando origem às dimensões que hoje lhe são reconhecidas.

A década de 90 foi produtiva no número de estudos sobre o CO, o que levou ao seu reconhecimento como um conceito multidimensional, no qual os seus antecedentes, correlações e consequentes variam de dimensão para dimensão (Meyer *et al.*, 2002). Nesta fase, surgiu o modelo mais divulgado e representativo do CO, desenvolvido por Meyer e Allen (1991), que recebeu muita atenção por parte dos

investigadores desde então (Culpepper, 2011; Eisenberger *et al.*, 2010; Gardner *et al.*, 2011; Jaros *et al.*, 1993; Lings & Owen, 2007; Morin *et al.*, 2011; Vandenberghe & Bentein, 2009, *cit in*. Murmann & Perdue, 2012).

Meyer e Allen, inicialmente (1984) propuseram apenas duas componentes do compromisso- componente afetiva e componente instrumental ou de continuidade:

- Componente afetiva – ligação emocional do colaborador à organização, ao seu grau de identificação e envolvimento com a mesma.
- Componente instrumental ou de continuidade – reconhecimento por parte do colaborador acerca dos custos associados ao seu abandono. Inclui fatores como os anos de antiguidade na empresa, ou os benefícios concedidos aos colaboradores.

Mais tarde, Meyer e Allen (1991), sugeriram uma terceira componente do compromisso, a componente normativa:

- Componente normativa – sentimento de obrigação ou dever moral que o colaborador sente relativamente à sua permanência na empresa.

De uma forma geral, os autores definem o CO como um “estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador estabelece com a empresa, sendo este estado determinante na decisão do trabalhador em continuar, ou não, a ser membro da organização” (Meyer & Allen, 1997). Mais especificamente, propõem que a intensidade do vínculo que une o colaborador e a empresa se pode caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, que inclui de forma simultânea graus variáveis das três componentes do CO: afetiva, instrumental e normativa. Apesar de alguns estudos apontarem para a existência de relações entre as três componentes, este modelo pressupõe que estas sejam independentes entre si.

Estudos mais recentes mostram que estas três componentes do compromisso, estão associadas com a intenção de abandonar a organização, mas sugerem que existe

uma forte ligação entre o compromisso afetivo e uma vasta quantidade de aspetos desejáveis nos colaboradores de uma empresa, tais como o nível de: atendimento, performance profissional, stress, saúde e conflito trabalho – atividades fora do trabalho (Meyer *et al.*, 2002).

Meyer *et al.* (1993), afirmam que a investigação mostra que os colaboradores com um nível elevado de compromisso afetivo, permanecerão numa organização porque querem (desejo), sendo mais valiosos para a organização do que aqueles que apresentam comprometimento afetivo fraco. Aqueles com um alto compromisso instrumental ou de continuidade permanecem, porque “têm que” (necessidade), não tendo, porém, desempenhos satisfatórios. Por fim, os colaboradores com um elevado grau de compromisso normativo, sentem que não devem abandonar a empresa (obrigação). Cada componente é estimulada como resultado de diferentes experiências e cada uma terá diferentes implicações para o comportamento exibido no trabalho.

Quadro 3 - Modelo de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen

Componente	Conceito	Razões de Permanência	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização	O indivíduo sente que quer permanecer	Desejo
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou de dever moral de permanecer na organização	O indivíduo sente que deve permanecer	Obrigação

Instrumental	<p>Grau em que o indivíduo se mantém ligado à empresa, devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados</p>	<p>O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer</p>	<p>Necessidade</p>
---------------------	--	--	--------------------

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Contudo, o modelo tem vindo a ser alvo de críticas. Ko *et al.* (1997, *cit in.* Hawass, 2012) detetaram uma falha concetual entre as componentes afetiva e normativa do CO. A componente normativa representa o comprometimento do colaborador para com a empresa porque “é o mais correto a fazer”. Por outro lado, o compromisso afetivo reflete o envolvimento do colaborador na identificação com os valores da organização. No seu ponto de vista, é difícil distinguir entre os dois conceitos. Um colaborador afetivamente comprometido pode já acreditar que fazendo parte da empresa já é o mais correto.

A natureza do CO e os seus antecedentes e consequências têm vindo a ser extensivamente discutidos, por vários autores como Becker (1960), Steers (1977), Mowday *et al.* (1979), Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991), O'Reilly e Chatman (1986), Caldwell *et al.* (1990)(*cit in.* Madison *et al.*, 2012). Segundo estes autores, o trabalho de O'Reilly e Chatman (1986) e Caldwell *et al.* (1990) sugere especificamente que a partilha de valores entre a organização e os seus colaboradores, tem um papel central no desenvolvimento do CO (Madison *et al.*, 2012).

Trabalhos mais recentes descrevem uma forte ligação entre o CO, a retenção dos indivíduos na organização e um vasto leque de atitudes laborais, incluindo a produtividade e o absentismo (Meyer *et al.*, 2002). Certas teorias, sugerem vantagens competitivas sustentáveis, baseadas na atração e retenção de recursos que são difíceis de substituir e dificilmente imitados (Hart, 1995; Prahalad & Hamel, 1990, *cit in*. Brammer *et al.*, 2007).

1.3.2. Natureza do compromisso organizacional

O CO foi estudado sob duas vertentes: a abordagem comportamental e a abordagem atitudinal (Mowday *et al.*, 1979; Meyer & Allen, 1991).

- **Abordagem comportamental**

O compromisso diz respeito ao processo que retém os indivíduos numa organização e ao modo com eles lidam com esse facto (Meyer & Allen, 1991). Nesta abordagem, os indivíduos ficam ligados à organização através dos padrões de comportamento que manifestam continuamente na mesma (Brown, 1996). Desta forma, espera-se que as atitudes resultantes do comportamento, influenciem a probabilidade do mesmo ocorrer no futuro (Meyer & Allen, 1991).

Esta abordagem centra-se na identificação das condições sob as quais a manifestação de um determinado comportamento tende a repetir-se, assim como nos efeitos que esse comportamento pode exercer ao nível da mudança de atitude (Meyer & Allen, 1991).

Nesta orientação destaca-se o trabalho de Becker (1960), onde o autor aponta para que numa organização, o indivíduo está comprometido, porque através de uma análise de custos-benefícios, percebe que teria mais a perder se deixasse a organização do que se lá permanecesse. Este tipo de compromisso é denominado de compromisso calculista ou instrumental. Autores como Hrebiniak e Alluto (1972) consideram o compromisso um fenómeno estrutural, que resulta das transações efetuadas entre o indivíduo e a organização e das alterações nos investimentos efetuados e recompensas obtidas pelo indivíduo ao longo do tempo em que está na

organização. Estes autores construíram uma escala para avaliar o grau de compromisso, onde se pretendia determinar a probabilidade de os colaboradores deixarem a organização para alcançar melhorias a nível de ordenados, status e liberdade profissional (Hrebiniak & Alluto, 1972).

- **Abordagem atitudinal**

Esta abordagem centra-se principalmente no processo através do qual os indivíduos pensam acerca da sua relação com a organização (Mowday *et al.*, 1982, *cit in.* Meyer & Allen, 1991). A combinação de fatores como experiência de trabalho, perceções acerca da organização e características pessoais, pode dar origem a sentimentos positivos em relação à organização, que se traduzem em compromisso (Mowday *et al.*, 1982, *cit in.* Brown, 1996). Este compromisso envolve uma relação de troca de certas recompensas ou benefícios, entre indivíduos com atitudes positivas e a organização (March & Simon, 1958 *cit in.* Mowday *et al.*, 1979).

Esta abordagem tem-se dedicado sobretudo ao estudo dos antecedentes do CO, ou seja, às condições que estimulam o desenvolvimento do CO, e às consequências do CO a nível comportamental (Meyer & Allen, 1991). Nesta linha destacam-se os trabalhos de Mowday *et al.* (1979), em que os autores definem o compromisso como “a força com que o indivíduo se identifica e se envolve com uma determinada organização”. Para estes autores o CO envolve três fatores:

- Aceitação e uma forte crença nos objetivos e valores da organização
- Capacidade para exercer um esforço significativo em prol da organização
- Enorme vontade em permanecer como elemento da organização

Mowday *et al.* (1979), criaram o instrumento *Organizational Commitment Questionnaire*, que se tornou o método mais utilizado para avaliar o grau de CO (Mathieu & Zajac, 1990).

1.3.3. Relação entre RSE e CO

Todos os negócios, mas particularmente aqueles que operam a um nível internacional, são responsáveis por uma conduta ética, mas também pelo seu impacto em todos os seus *stakeholders*, em especial nos seus colaboradores internos. E, se estes estiverem comprometidos com a organização, tudo será mais fácil e recompensador.

Peterson (2004) verificou relações positivas entre a percepção da cidadania empresarial e o CO e observou que a força de trabalho é mais comprometida com as organizações que têm uma reputação favorável e que valoriza mais fortemente a RS do negócio, pois existe orgulho por parte dos trabalhadores em identificarem-se com estas organizações. Também verificou que as medidas de RS éticas são uma fonte preditora de CO, mais do que as medidas económicas, legais e filantrópicas. Além disso, constatou que as medidas filantrópicas são as mais associadas com o CO, entre as mulheres colaboradoras das empresas.

Os indivíduos escolhem atividades com aspetos congruentes com a sua identidade, e dão suporte às instituições com que se identificam (Asforth & Mael, 1989). Também, como referido na literatura, os colaboradores desejam consistência entre os seus valores éticos e os da organização (Dubinsky & Ingram, 1984; Trevino *et al.*, 1998; Sims & Keon, 1997; Sims & Kroeck, 1994), importante para determinar as suas respostas ao ambiente de trabalho. Se os atributos organizacionais são percebidos como atrativos para os colaboradores, eles identificar-se-ão mais intensamente com a organização e isso traduzir-se-á em cooperação e em comportamentos de cidadania.

Brammer *et al.* (2007) realizaram o primeiro estudo de CO, no que diz respeito à relação entre este e as percepções dos colaboradores, quanto às políticas de RSE externas, de uma organização. Este tipo de ações externas, são definidas por filantropia, contribuições à comunidade e a forma como a organização interage com o ambiente externo e os respetivos *stakeholders*. Neste trabalho descrevem uma ligação positiva entre ambos (CO e ações de RSE externas), trazendo novos dados sobre o impacto da RSE externa, nos *stakeholders* internos de uma organização, depois de

trabalhos anteriores se terem dedicado exclusivamente a uma abordagem da relação entre RSE externa e a gestão dos *stakeholders* externos (Brammer & Millington, 2003; Griffin & Mahon, 1997; Johnson & Greening, 1999; *cit in.* Brammer *et al.*, 2007).

Turker (2009) e Madison *et al.* (2012), avançam que há um vínculo entre a RSE e o CO, que acontece quando as atividades socialmente responsáveis realizadas pela empresa (que inclui o incentivo ao voluntariado por parte das organizações, para com os colaboradores), melhora a perspetiva individual dos indivíduos sobre a organização, e este vínculo constitui uma relação positiva entre ambas as partes, que vai mais além dos interesses económicos. Também, desta forma, o empregador comunica aos seus colaboradores, os valores que partilha com eles, o que se traduz num aumento do vínculo da força de trabalho com a empresa, que se traduz numa vantagem competitiva.

Brammer *et al.* (2007), Kim *et al.* (2010) e Turker (2009) sugeriram e testaram modelos que relacionam a RSE e o CO, através da crescente identificação com a organização. Os seus estudos sugerem que a participação dos colaboradores de uma empresa em ações de RS e na sua organização, aumenta o seu sentimento de pertença e aumenta o seu compromisso; e que a sua perceção sobre o que os elementos externos à organização pensam (positivamente) da mesma, aumenta o seu sentido de pertença o que, indiretamente, aumenta também o seu nível de CO. No entanto, todos eles apontam para limitações nos seus trabalhos e sugerem trabalho adicional sobre esta temática.

1.4. Compromisso Relacional

Como já foi anteriormente explicado, para além do denominado CO, fruto de uma abordagem realizada pela Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, surgiram novas explicações na área do Marketing Relacional. É neste contexto que surge o denominado compromisso relacional (CR), que será abordado neste capítulo, não sem antes se proceder a uma breve definição e evolução histórica da abordagem do marketing, que deu origem à criação da sua dimensão.

1.4.1. Definição e evolução histórica

O marketing relacional surgiu no início dos anos 80, com Berry a apresentar um livro sobre marketing e serviços, com o nome *“Relationship Marketing”*, onde o autor define: *“marketing relacional consiste em atrair, manter e realizar ações com o clientes”* (Berry, 1983:25).

Apesar de algumas dúvidas iniciais, as teorias que foram surgindo sobre o marketing relacional foram apresentando algum consenso, no que diz respeito à troca relacional, perspectivas de relacionamento a longo prazo, colaboração, atração e retenção dos clientes (internos e externos).

Gronroos (1990:9) descreve o marketing relacional como consistindo em *“estabelecer, manter, realizar e negociar relações com o cliente, de tal modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto alcança-se através de um intercâmbio mútuo e do cumprimento de promessas”*. Há um *focus* na relação a longo prazo; fazer e cumprir promessas; e envolver e manter a interação de toda a organização nas atividades de marketing.

Para Morgan e Hunt (1994) o marketing relacional diz respeito às atividades de marketing vocacionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso. Ao mesmo tempo, Ballantyne (1994) considera o marketing relacional uma disciplina para criar, desenvolver e manter trocas de valor entre partes envolvidas, em que as relações estabelecidas evoluem de maneira a se manterem contínuas e estáveis, ao longo do tempo.

Segundo Kotler (1998:397), o marketing relacional significa *“criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”*, ou seja, fidelizar e integrar todas as etapas de conhecimento dos seus *“clientes de valor”*, para os satisfazer da melhor forma possível.

Já Gummesson (2002) define o marketing relacional como baseado em interações dentro de uma *“rede de relacionamentos”*. Segundo o autor, os relacionamentos implicam pelo menos duas pessoas em contacto, mas podem transformar-se em modelos extremamente complexos.

1.4.2. Dimensão Compromisso Relacional-Confiança

Embora não haja consenso sobre o número exato de dimensões do marketing relacional (onde surge: a confiança, união, comunicação, valores compartilhados, empatia e reciprocidade), a literatura mostra que o CR e a confiança desempenham um papel fundamental na criação e manutenção de relações (Morgan & Hunt, 1994) e estas duas dimensões são as mais referenciadas por parte dos autores.

- **Compromisso Relacional**

A partir da concetualização do compromisso nas organizações, apresentada por Meyer e Allen (1984), Morgan e Hunt (1994) desenvolvem uma das teorias mais importantes associadas ao marketing de relacionamento, definindo o compromisso relacional como uma troca entre duas partes envolvidas, onde é muito importante garantir o máximo esforço para manter a relação a longo prazo, reduzindo níveis de incerteza. Quando compromisso e confiança estão ambos presentes, promovem-se comportamentos cooperativos que potenciam a eficiência, produtividade e eficácia, que levam ao sucesso do marketing relacional. Esta teoria foi denominada por *Key Mediating Variable* (KMV) de marketing de relacionamento, que incide nas relações transacionais (troca) e no relacionamento baseado no compromisso e confiança, sendo estas duas variáveis, medidores-chave.

Moorman *et al.* (1992) definem compromisso como um desejo duradouro de manter uma relação de valor, ou seja, de que o compromisso só existe quando a relação é considerada importante. Morgan e Hunt (1994) partilham este pensamento, acreditando que se ambas as partes valorizam esta relação, se justificam todos os esforços para a manter.

Simpson e Mayo (1997) afirmam que, apesar da definição de Moorman *et al.* (1992) onde o compromisso é um desejo duradouro de manter uma relação de valor, este conceito não deverá ser estático, ou seja, o grau de compromisso numa relação pode ser afetado pela forma em que uma das partes tenta influenciar a outra.

Segundo Gounaris (2005), existem atitudes e crenças relativas à relação, que dão origem a distintas motivações para a manutenção da mesma, ou seja, existem dois tipos de compromisso:

- Afetivo – um sentimento generalizado, positivo, de ligação à outra parte(dimensão atitudinal);
- Calculista - como que uma antecipação do fim da relação e os custos a ela associados (dimensão instrumental).

1.5. Marketing Interno

Rego (2002) aponta para que nas últimas décadas se tenha verificado um interesse crescente pelo tema do compromisso, que se deve, além de outros fatores, às possíveis implicações positivas na redução do absentismo e intenção de saída (*turnover*), melhoria do desempenho, da autoestima e da satisfação no trabalho e o reforço da identidade do indivíduo com a organização.

Segundo Franco *et al.* (2001), pretende-se com a adoção do marketing interno, fomentar a motivação no ambiente de trabalho e melhorar a qualidade do serviço prestado internamente e incentivar os colaboradores a tornarem-se mais orientados para o consumidor.

As organizações começam a perceber que o envolvimento dos seus funcionários é crucial para a sobrevivência dos seus negócios. Proporcionar um bom salário é apenas parte do arsenal de instrumentos de motivação dos colaboradores, à disposição das empresas. Surge daí a crescente utilização do marketing interno dentro das organizações, tendo-se em vista a sua estratégica posição de facilitar uma sinergia entre Recursos Humanos e Marketing, uma vez que este tema é pertinente a ambas as disciplinas.

1.5.1. O conceito de Marketing Interno

Atravessamos uma era de mudança e de necessidade de adaptação permanentes, onde a flexibilidade e a necessidade de instalar novos valores e sistemas, é um aspeto cada vez mais importante para garantir a sobrevivência de uma

empresa. O fator humano tem assumido um papel fundamental neste contexto organizacional.

O papel das pessoas nas organizações assume um novo protagonismo, uma vez que é delas que dependem em grande parte os novos valores organizacionais. Os colaboradores são cada vez mais valorizados em função da sua capacidade de adaptação à mudança, do conhecimento que possuem e do que podem vir a criar.

Para Pfeffer (1998), o sucesso das empresas nos mercados hipercompetitivos atuais, depende menos de vantagens associadas a economias de escala, tecnologias e acesso a capital e mais da inovação, da velocidade e da capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas, resultam da ação do talento e criatividade das pessoas. O marketing interno não é mais do que tratar os colaboradores como clientes internos.

Ainda segundo o mesmo autor, os comportamentos dos colaboradores como a lealdade, o envolvimento, a proatividade e o compromisso, influenciam a rentabilidade, o desempenho e o crescimento das empresas.

O conceito de marketing interno não se esgota na comunicação interna e na comunicação da missão, visão e valores da empresa, é muito mais do que isso, pois implica inovar no recrutamento (que colaboradores procuram), na formação a oferecer, nas condições de trabalho (segurança, alimentação...), nas regalias (seguros de saúde, de vida...), na política de reconhecimento de mérito, etc.

Contudo, todas as práticas de marketing interno devem ser alinhadas com os objetivos da organização de criação de valor. Para isso, é necessário promover o orgulho dos colaboradores em torno da marca externa, assim como da interna, desenvolver o seu espírito de participação na organização, com críticas e sugestões de melhoria, e a sua fidelização à organização empregadora.

A coordenação do marketing interno nas empresas, pode estar ligada ao Departamento de Marketing, já que este possui o *knowhow* para criar e conduzir os projetos de comunicação interna, todavia, geralmente, formam-se parcerias com os

profissionais do Departamento de Recursos Humanos, já que estes é que conhecem melhor o público alvo.

De acordo com Gronroos (1995), o marketing interno deve ser entendido como uma estratégia de gestão, cujo objetivo é assegurar que todos os colaboradores compreendem e vivam o negócio, desenvolvendo uma consciência focalizada na importância dos clientes. Assim, o marketing interno procura desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente, semeando a filosofia do marketing por toda a organização e procura assegurar que os colaboradores estejam motivados e preparados para agir de forma orientada para os serviços.

Para Pessoa (1994), o marketing interno não envolve apenas a participação dos colaboradores, mas leva a organização a desenvolver ações no sentido de manter fidelidade com eles, ao longo do tempo. Para tal, é fundamental ter em linha de conta que as necessidades e as expectativas dos colaboradores são cada vez maiores e mais exigentes e entram em confronto com ofertas da concorrência, cada vez mais sofisticadas. A empresa tem, portanto, que continuamente adequar a sua oferta, se quiser justificar a preferência do seu cliente/colaborador, não só com base na tradicional remuneração (mesmo que elevada), mas pela adoção do *Pessoal Mix* (fazendo uma analogia com o *marketing mix*), que é constituído por quatro elementos que se interrelacionam:

- **Remuneração** – base, especial (desempenho), benefícios sociais, políticas de aumento;
- **Valorização** – carreiras, promoções, formação, condições de trabalho, recrutamento/acolhimento/integração, valorização social e profissional;
- **Satisfação** – clima social, ausência de conflitos sociais, boa supervisão e relacionamento, trabalho interessante e criativo, horário de trabalho flexível, grau de expressão dos trabalhadores (sugestões, propostas, etc.), qualidade das negociações, representação sindical;

- **Implicação** – trabalho de equipa, imagem e comunicação interna, imagem externa e relações com a comunidade, grupo de trabalho (de qualidade de reflexão, etc.), delegação/responsabilização/autonomia

(Fonte : Pessoa, 1989)

Este *Pessoal Mix* é o conjunto de decisões fundamentais tomadas pelo responsável, no que diz respeito às quatro principais variáveis de ação de que dispõe; é o aplicar da filosofia do marketing, no interior da própria organização. Mas tal nunca será possível, se a empresa não conhecer bem o seu capital humano e poder geri-lo da melhor forma possível.

1.6. Indústria Farmacêutica

1.6.1. Contextualização

A Indústria Farmacêutica (IF) é uma das indústrias mundiais mais expressivas e concorrenciais e está cada vez mais globalmente interligada pelas suas estratégias, estruturas de produção, marketing e organização das suas atividades de investigação e desenvolvimento(I&D). Verifica-se um rápido crescimento do mercado mundial de genéricos e, ao mesmo tempo, uma relativa falta de novos produtos e áreas terapêuticas, apesar dos grandes investimentos em atividades de I&D (especialmente em áreas como a biotecnologia e genética), o que exige uma crescente dedicação a uma gestão essencialmente estratégica(Kesic, 2009).

É uma das indústrias mais admiradas e criticadas em todo o mundo e, por isso, sempre sofreu grande pressão pública, pelos seus *stakeholders* diretos e indiretos, no que diz respeito aos temas da saúde e economia das suas atividades de negócio. Se, por um lado, apresenta uma responsabilidade ética em proporcionar a cura e o tratamento para muitas doenças e melhorar a qualidade de vida, por outro lado, não o consegue realizar a custos suportáveis, para todos os que necessitam.

Como em qualquer indústria, também aqui se verifica um desejo de se apresentar como um negócio rentável e de valor acrescentado, sendo a ética e a RS

das companhias farmacêuticas (na produção e distribuição de medicamentos) mantidas, por isso, em constante observação. Este é um dos motivos pelos quais a IF tem vindo a enfrentar grandes mudanças políticas e económicas, no mercado global, especialmente na última década.

Mercado farmacêutico

O mercado farmacêutico tem vindo a sofrer, nos últimos anos, mudanças tremendas e complexas, mas continua a ser um dos mais criativos, inovadores e lucrativos das chamadas “*tecnologias high-tech*”. Tem vindo a adaptar-se a tendências estratégicas do mercado e às suas necessidades e mostra-se consolidado, concentrado e orientado. O setor farmacêutico apresenta, apesar de tudo, um grande potencial, mas o desenvolvimento de uma marca necessita de um investimento de milhões, muitos anos de investigação (até a marca poder registada e aprovada, para ser lançada no mercado) e tudo isto é, ao mesmo tempo, muito complexo e arriscado, não garantindo sucesso e retorno final.

Segundo Kesic (2009), se uma companhia farmacêutica deseja atingir sucesso no mercado com um novo produto, tem que investir fortemente em atividades de marketing e vendas. Estas são as áreas mais operativas e estratégicas do mundo da IF e as maiores companhias mundiais, chegam a investir cerca de 25% das suas vendas, em atividades de marketing e vendas, com o objetivo de obter consideráveis quotas de mercado.

Podemos definir três grupos de companhias farmacêuticas mundiais:

1. Companhias que se baseiam em investigação, desenvolvimento, marketing e vendas para produtos inovadores e originais (denominadas como originais);
2. Companhias que se baseiam no desenvolvimento e vendas de produtos genéricos (denominadas como produtoras de genéricos);
3. Companhias que se dedicam à pesquisa e desenvolvimento de biotecnologia, genética e novas tecnologias (denominadas por especialistas)(Kesic, 2009).

Devido a inúmeros fatores – fim da proteção de patente de alguns dos medicamentos usados em todo o mundo (especialmente nos mercados mais desenvolvidos, como o caso dos E.U.A.), redução e reestruturação dos cuidados de saúde mundiais, envelhecimento da população e políticas de preços – o mercado de genéricos mundial, tem vindo a crescer sustentadamente, numa média cerca de 12%/ano, nos últimos anos(World Review, 2005).

As grandes multinacionais farmacêuticas apresentam, normalmente, as seguintes características:

- Forte posição no mercado, nos mercados mundiais mais importantes e estratégicos;
- Integram e ligam globalmente a sua performance de negócio, passando a identidade nacional a perder importância;
- Utilizam estratégias de aquisição flexíveis;
- Apresentam uma estrutura global de produção;
- Apresentam uma organização global das atividades de I&D;
- Possuem uma organização global de marketing, que suporta uma forte orientação para o mercado e um *focus* estratégico para com o cliente.

A globalização e as suas rápidas mudanças, bem como a forte concorrência, induzem a necessidade das empresas detetarem as constantes necessidades dos seus clientes e terem a capacidade e habilidade de as satisfazer e manter a sua lealdade, a longo prazo, tratando-os como o seu bem mais precioso, recorrendo aos ensinamentos do marketing relacional.

É no entanto evidente que algumas das empresas do setor, não estão preparadas para satisfazer as necessidades dos seus clientes a longo prazo, as necessidades do mercado em constante alteração, investir fortemente em I&D e em atividades de marketing e vendas, por forma a trazer novos produtos para o mercado global. Desta forma, não vão poder criar novos ciclos de desenvolvimento e o seu

crescimento irá ser reduzido. As alianças entre parceiros, pela preservação de crescimento a longo prazo e competitividade é, hoje, uma das estratégias mais utilizadas no mercado farmacêutico mundial. Estas alianças existem para criar sinergias e explorar as boas experiências de cada uma das partes, conhecimento, ciclo de vida dos produtos e melhorar as suas posições estratégicas no mercado. Desta forma, as estratégias comuns para as companhias farmacêuticas são:

- Em relação aos produtos: aumento da quota de mercado e incremento nas vendas;
- Em relação à R&D: novos produtos;
- Em relação aos mercados: criação e expansão geográfica do mercado;
- Em relação às atividades de marketing e vendas: competir no mercado global;
- Em relação à área financeira: criação de sinergias para redução de custos e capacidade de investimento.

Sabendo que o setor farmacêutico está envolvido num ambiente turbulento, que requer uma constante adaptação à mudança e rápidas decisões, se as companhias quiserem ser bem sucedidas, terão de projetar um futuro, dialogar com os *stakeholders*, analisar mercados, competitividade, concorrência, etc. para que consigam atingir os objetivos propostos.

Em Portugal

A despesa nacional corrente em saúde, está atualmente em 16.727,70 milhões de Euros e as dívidas à IF atingem 1.126,6 milhões de Euros, com pagamentos a atingirem a média de 500 dias, no mercado hospitalar. No mercado do ambulatório, apesar do progressivo aumento do número de prescrições e venda de genéricos (crescimento de 18.6% entre 2007 e 2012), os restantes medicamentos têm vindo a sofrer reduções de preços sucessivas, quase não existindo comparticipações para novos medicamentos e, o número destes, é cada vez mais reduzido. Sendo assim, o

mercado farmacêutico português está a cair -1.8% e o consumo de medicamentos baixou -6.5% em 2011 (Apifarma, 2013).

A crise económica e as alterações à política do medicamento, levam a que os responsáveis pelas 122 empresas que atuam no nosso país, sintam a necessidade de entrar em diálogo com os seus habituais *stakeholders* (Farmácias, Armazenistas, Administrações Hospitalares, Administrações Regionais de Saúde, etc.), tanto a nível do mercado do ambulatório, como do hospitalar.

Esta nova realidade, exige a adoção de medidas estratégicas, que podem passar pela criação de sinergias/parcerias, no sentido de uma união de esforços para ultrapassarem as dificuldades encontradas como a redução das margens de lucro, de verbas e de pessoal, diminuição do volume de negócio e outros constrangimentos que se vão apresentando pelo caminho.

1.6.2. Responsabilidade Social no Setor Farmacêutico

As companhias que incluem um comportamento socialmente responsável na sua política organizacional, pretendem obter alguns benefícios, como atrair um número crescente de investidores, prevenir novas medidas regulamentares, boa gestão da qualidade (dos produtos e serviços), melhoria da imagem da empresa, aposta em inovação, em investimentos a longo prazo, nas competências dos colaboradores e na sua responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente.

Segundo Vitezié (2010), a força orientadora do negócio (especialmente para as grandes companhias) é a pressão pública para a proteção do ambiente, desenvolvimento sustentável, aumento do poder dos consumidores e a sua proteção, como consequência da globalização. Uma companhia não é só uma entidade económica e técnica, mas uma entidade social e moral.

As companhias que negligenciam a sua RSE, facilmente são alvo de críticas, por parte das ONG's, comunicação social e grupos de consumidores, daí que a IF tenha um forte interesse em apresentar ações de RS que podem ir das mais reativas (menos estratégicas) às mais proativas (mais estratégicas) (Nussbaum, 2009).

A RSE pode ter efeitos (positivos) profundos na construção de uma forte reputação corporativa, contribuir para a obtenção dos seus objetivos de negócios, atrair e manter uma força de trabalho motivada, reduzir custos, suportar objetivos de marketing e construir uma forte relação com a comunidade. Tudo isto faz sentido em algumas companhias, fazendo parte da sua identidade corporativa, estratégia, gestão de risco e medidas defensivas (Nussbaum, 2009).

A RSE é muitas vezes percebida pelo público sob a forma de ações isoladas, comunicadas pelos *media* ou pela própria organização. Mas o que acontece a maioria das vezes, é que estas ações fazem parte de uma visão (ou de uma “missão” das empresas) mais alargada de responsabilidade organizacional e ética, muitas vezes comunicada nos relatórios anuais das companhias.

Nos dias de hoje, quase nenhuma companhia passa sem apresentar um Relatório Anual de Sustentabilidade (documento que apresenta uma ideia geral das ações dos seus membros, completadas com relatórios mais pormenorizados, publicados pelos seus *stakeholders*), sendo associada de organizações (como é o caso da *Global Compact* das Nações Unidas e do WBCSD), que dão apoio na adoção de uma postura socialmente responsável e que lhe propõe políticas e boas práticas a implementar. De uma forma geral, verifica-se ainda uma significativa falta de transparência por parte das empresas, na forma como comunicam as ações que realizam; na ética como um princípio orientador para a tomada de decisões; na sua autorregulação; no diálogo e na sua relação com todos os *stakeholders*; e nas parcerias estratégicas.

O setor farmacêutico em Portugal, ainda tem um largo caminho a percorrer na implementação do conceito de RSE, uma das marcas de modernidade da nova gestão.

A filantropia, a par do mecenato, constituem muitas vezes, meros negócios financeiros, fiscais ou comunicacionais, bem explorados pelo marketing e pela comunicação corporativa. A própria lei que regula as doações e o mecenato – ao estabelecer vantagens fiscais – permite alguns abusos, daí que as verdadeiras práticas escasseiem em Portugal, no setor farmacêutico.

As grandes multinacionais estão aqui em vantagem, tendo em conta que muitas vezes seguem, no nosso país, as linhas de orientação internacionais, apresentando uma abordagem integrada, com adequação ao mercado e a situações locais. As empresas nacionais, não conseguiram até ao momento (salvo raras exceções), adquirir visibilidade neste domínio.

De uma noção de que a RSE exige um investimento enorme, só ao alcance de empresas de grande dimensão, estamos a evoluir para um conceito de que o investimento em RSE é muito mais intangível do que um tangível, ou seja, que está mais ligado a uma refundação e a uma orientação de gestão do que propriamente ao investimento económico.

Os empresários nacionais carecem de informação e formação nesta área (ainda estão numa fase de preocupações financeiras e organizacionais) e ainda não entraram na fase de otimização. Ser socialmente responsável ao nível das empresas, ainda é uma atitude a construir e que só se desenvolve através de uma cultura política que valorize a RSE, através de ações de formação para gestores e um alinhamento progressivo com a sociedade dos intangíveis e do conhecimento.

Existem, porém, algumas instituições que funcionam como verdadeiros consultores, sendo de salientar o GRACE (Grupo de Reflexão e apoio à Cidadania Empresarial), o GIRO (Grace Intervir Recuperar e Organizar) e a RSO (Rede Nacional de RS), realizando parcerias com empresas associadas, em ações dirigidas às comunidades locais.

Há já empresas portuguesas com certificação dos seus Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente, de acordo com os requisitos das normas NP EN ISSO 9001 e NP EN ISSO 14001 e, por isso, afirmam que investem diariamente em ações de melhoria ambiental e do sistema de gestão da Qualidade, envolvimento com a comunidade local e instituições de solidariedade social e organizações humanitárias (Netfarma, 2008).

As práticas de RSE em Portugal no setor farmacêutico podem ser divididas essencialmente em cinco áreas, dos quais fazem parte os exemplos apresentados no quadro seguinte:

Quadro 4 – Práticas de RSE no setor farmacêutico em Portugal

Áreas de Intervenção	Práticas
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção do clima e recursos naturais (redução do consumo de água, uso eficiente dos recursos, redução das emissões de dióxido de carbono)
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntariado (apoio a cidadãos/grupos mais desfavorecidos, com limitações físicas, económicas e sociais) • Mecenato (promoção de atividades artísticas – pintura, fotografia, espetáculos, literatura, etc. • Campanhas de sensibilização, formação e informação (marketing social) • Rastreios e ações de formação com Associações de doentes • Apoio a Associações, Fundações, Sociedades e escolas (projetos educativos e concursos) • Apoio a Centros de Investigação (Bolsas e prémios de investigação) • Parcerias • Donativos (medicamentos, equipamentos médicos)
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Formações técnicas/científicas – código de conduta, política de cidadania empresarial, linhas de orientação • Programas de desenvolvimento e formação de competências comportamentais, de liderança e gestão
I &D E Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de soluções terapêuticas competitivas

Fonte: Elaboração própria, a partir de recolha de informação em sites de empresas do setor farmacêutico

2. METODOLOGIA

Qualquer organização na sociedade atual, além de garantir o aumento da riqueza da própria empresa, deverá ter preocupações com questões sociais e ambientais (dentro e fora das suas instalações), que se refletem na realização de ações de RS. E, porque estas preocupações também fazem parte da vida dos seus colaboradores (o seu mais importante *stakeholder*), pretende-se com o presente trabalho responder à seguinte questão de investigação:

Qual o impacto da RSE no compromisso dos colaboradores do setor farmacêutico português?

Para conseguir responder a esta questão, é mandatório dar primeiro a resposta aos seguintes objetivos específicos, que motivaram o estudo realizado:

- Que efeitos tem a política de RSE, no compromisso organizacional?
- Como avaliam os colaboradores a postura da empresa dentro do setor e da comunidade em geral?
- Quais as dimensões de RSE mais valorizadas?

Com esta análise pretende-se contribuir para tornar as empresas mais conscientes sobre a necessidade de intervenção na RSE, bem como demonstrar a importância dos vínculos estabelecidos na relação organização-colaborador e as suas consequências para ambas as partes.

2.1. Métodos e técnicas

O método científico é um instrumento para a sondagem da realidade, formado por um conjunto de procedimentos, através dos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas examinadas - método hipotético. Assim, o método científico é uma orientação que facilita ao investigador o planeamento da sua investigação, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e a interpretação dos seus resultados – método dedutivo (Barañano, 2008).

As técnicas, dizem respeito às abordagens que vão permitir a obtenção de informações importantes e respetiva análise de dados. Com base na classificação de Collis e Hussey (2005), neste estudo, a pesquisa, quanto:

- à sua natureza, pode ser considerada uma pesquisa básica, pois o objetivo do trabalho é sempre o de gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência mas, neste caso, sem aplicação prática prevista, pois não visa resolver um problema específico, mas tem foco no conhecimento em geral;
- aos seus objetivos (motivação para a realização), pode ser considerada como exploratória e descritiva: exploratória, porque se pretende criar mais familiaridade com o tema, ainda pouco explorado (principalmente no que toca ao impacto das suas ações, no vínculo do compromisso do colaborador com a empresa), com o objetivo de o tornar explícito ou criando hipóteses; descritiva, porque visa a investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os seus limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos e o que se pretende é, então, proporcionar uma nova visão sobre uma realidade já conhecida (Yin, 2005:32);
- ao seu processo (ou forma de abordagem do problema), enquadra-se como quantitativa, pois é uma “metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais” (Bogdan & Biklen, 1994:96). Neste tipo de metodologia a fonte direta de dados é o ambiente natural; os dados recolhidos são, na sua essência, descritivos e analisados de forma indutiva; e é dada essencial importância ao ponto de vista dos participantes;

- aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica (elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos, etc.) e levantamento (envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer).

No presente estudo a recolha de dados primários quantitativos é efetuada através da aplicação de um questionário aos colaboradores do setor farmacêutico português. Esta técnica é escolhida porque permite uma recolha elevada de dados num curto espaço de tempo e com custos reduzidos (Hill & Hill, 2000).

Quanto ao tratamento e análise de dados, na vertente quantitativa, a análise faz-se através de técnicas estatísticas descritivas, utilizando o software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.

Em primeiro lugar, definem-se as hipóteses de pesquisa, com base no estado da arte, e elabora-se o modelo conceptual.

Em seguida, justifica-se a metodologia utilizada para a recolha de dados (tendo por base a investigação de estudos previamente desenvolvidos e consultados para o trabalho de investigação em curso), e necessária para dar resposta aos objetivos definidos anteriormente, bem como uma breve caracterização da população do estudo.

Termina-se com uma breve explanação da construção do questionário e do pré-teste efetuado e um resumo dos dados obtidos pela realização do referido pré-teste (como forma de verificar a adequação de cada uma das questões e a sua fácil compreensão por parte dos inquiridos).

2.2. Modelo conceptual e hipóteses de pesquisa

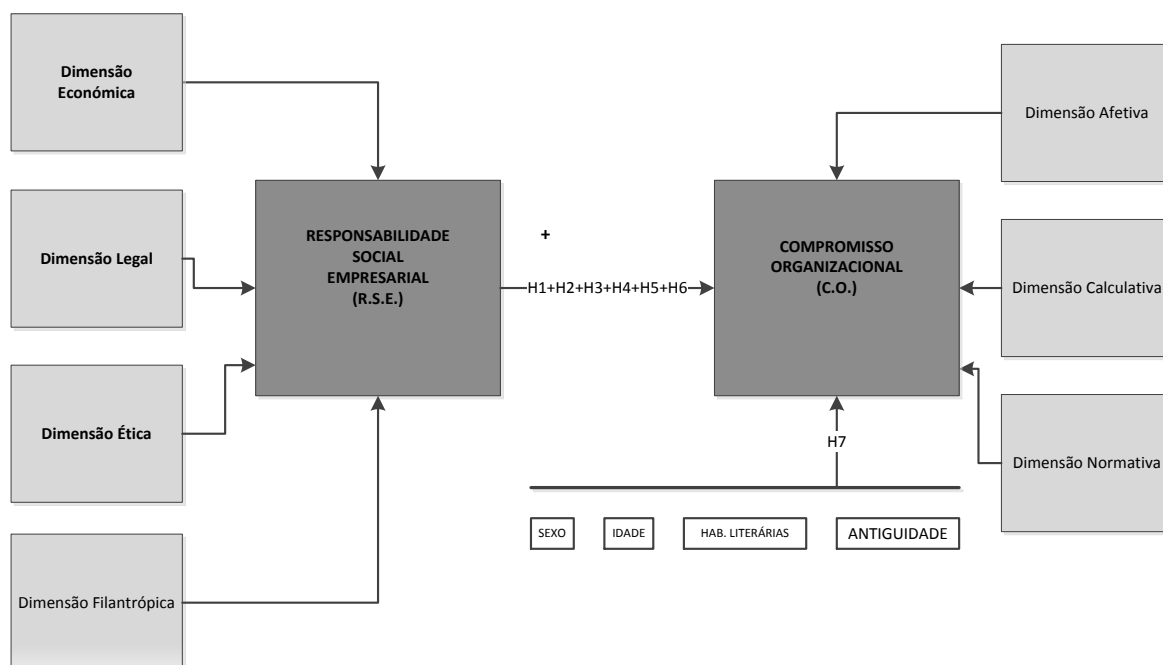
2.2.1. Modelo Conceptual

Este modelo tem relevância para o estudo, pois permite identificar e perceber a influência das diferentes variáveis (independentes e dependentes), ou seja, se as

variáveis independentes, separadamente, influenciam os graus e dimensões de RSE, estabelecidos por Maignan *et al.* (1999) e CO, estabelecidos por Meyer e Allen (1997).

- Dependentes – RSE (dimensão económica, legal, ética e filantrópica)
- Independentes – CO (afetivo, calculativo e normativo), sexo, idade, habilitações académicas e antiguidade na empresa

Figura 3 - Modelo Conceptual



2.2.2. Hipóteses de pesquisa

As hipóteses de investigação irão orientar os procedimentos metodológicos necessários à pesquisa. Devem ser de consistência lógica, verificáveis, simples, relevantes, com apoio teórico, específicas, plausíveis, claras, profundas, férteis e originais (Lakatos & Marconi, 1992).

A RSE pode ser avaliada segundo diferentes abordagens (Maignan *et al.*, 1999, baseados em Carroll, 1979 - as dimensões económica, legal, ética e filantrópica) e o

CO também (Meyer & Allen, 1997 – afetivo, calculativo e normativo) , pelo que se pretende saber qual a perspetiva dos colaboradores de uma empresa face a estas e analisar se o seu compromisso com a mesma é influenciado com as ações desenvolvidas pela empresa. Com base nas abordagens referidas, propõem-se as seguintes hipóteses:

H1: Espera-se que as ações de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem positivamente com o CO dos colaboradores, com a empresa (Peterson, 2004).

H2: Espera-se que as medidas éticas de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem mais positivamente com o CO dos seus colaboradores, do que as dimensões económica, legal e filantrópica (Peterson, 2004).

H3: Espera-se que as ações da dimensão económica de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (os homens terão uma perceção mais positiva do que as mulheres) (Peterson, 2004).

H4: Espera-se que as ações da dimensão ética de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens) (Peterson, 2004; Madison *et al.*, 2012).

H5: Espera-se que as ações da dimensão filantrópica de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens) (Peterson, 2004).

H6: Espera-se que as ações da dimensão legal de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens) (Peterson, 2004).

H7: Espera-se que o sexo, idade, habilitações académicas e a antiguidade, influenciem positivamente o CO dos colaboradores do setor farmacêutico português (Meyer e Allen, 1991; Madison *et al.*, 2012).

O teste das hipóteses irá permitir que, de um modo geral, se conheça o nível de compromisso dos colaboradores do setor farmacêutico, em Portugal.

Deste modo, foram expostas todas as hipóteses básicas do modelo que se pretende analisar neste estudo empírico, com o objetivo de corroborar a hipótese teórica que originou o tema desta dissertação.

2.3. Constructos e escalas utilizadas

A definição das escalas teve por base a revisão da literatura efetuada, de maneira a assegurar a validade das mesmas. O quadro seguinte apresenta os constructos medidos, a escala usada para os medir e o número de itens que figuram no questionário.

Quadro 5 - Constructos, escalas e questões usadas no questionário

Constructos	Escalas	Questões
RSE	Maignan <i>et al.</i> , 1999	7 Dimensão Económica 6 Dimensão Legal 5 Dimensão Ética 6 Dimensão Filantrópica
CO	Meyer e Allen, 1997	6 Dimensão Afetiva 7 Dimensão Calculativa 6 Dimensão Normativa

Responsabilidade Social Empresarial

Foi usado um instrumento baseado no questionário de Maignan *et al.* (1999) para medição das dimensões de RSE. Este instrumento mantém-se como um dos mais utilizados para operacionalizar o modelo de RSE inicialmente proposto por Carroll, em 1979, nas quatro dimensões - Económica, Legal, Ética e Filantrópica).

A versão original dos autores consiste num questionário de 29 itens, com frases indicativas das quatro dimensões de RS (sete da Económica; sete da Legal; sete da Ética; e oito da Filantrópica).

No presente estudo irão ser utilizadas 24 questões, direcionadas para as quatro dimensões referidas anteriormente. O questionário teve ligeiras alterações, nomeadamente na adaptação dos conceitos de RSE à realidade portuguesa.

Quadro 6 - Relação das questões com as quatro dimensões de RSE

Dimensões	Questões
Económica	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Tem procedimentos específicos para responder a qualquer reclamação dos clientes 5. Melhora continuamente a qualidade dos seus produtos/serviços 9. Usa a satisfação dos clientes como indicador de desempenho do negócio 13. Tem maximizado o seu lucro, com sucesso 17. Esforça-se por reduzir os seus custos operacionais 21. Monitoriza criteriosamente a produtividade dos seus colaboradores 24. A gestão de topo define medidas de longo prazo
Legal	<p>Na empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2. Todos os produtos comercializados estão em conformidade com as normas legais e regulamentares 6. As obrigações contratuais são sempre cumpridas 10. Os gestores tentam sempre cumprir a lei 14. Procura-se cumprir a legislação que regula a contratação de funcionários e os seus benefícios 18. Incentivamos a diversidade dos nossos colaboradores (idade, género ou raça) 22. As políticas existentes, impedem a discriminação entre colaboradores, no que respeita a salários e promoções
Ética	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3. Tem um código de conduta conhecido por todos os funcionários 7. É reconhecida como uma organização de confiança 11. Orienta os seus funcionários para seguirem padrões éticos, no tratamento com todos os seus parceiros comerciais 15. Possui um procedimento interno confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (tais como, roubo ou assédio sexual) 19. Orienta os colaboradores para a sua obrigação de fornecer informação completa e precisa, a todos os seus clientes
Filantrópica	<p>A empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4. Incentiva os funcionários para adquirirem habilitações suplementares 8. Incentiva os funcionários a participarem em ações cívicas de apoio à comunidade 12. Tem políticas de flexibilidade que permitem aos funcionários uma boa coordenação entre trabalho e vida pessoal 16. Contribui para obras de beneficência, fazendo doações à comunidade 20. Tem um programa de ações, de forma a reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais 23. Encoraja o desenvolvimento de parcerias com organizações locais e escolas

Nos estudos da RSE, as escalas mais utilizadas têm sido as de Likert de 7 pontos e de 5 pontos. Segundo Hill e Hill (2000), não é aconselhável usar mais do que sete respostas alternativas (cinco são muitas vezes suficientes), especialmente se

forem utilizadas perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação.

Neste estudo é utilizada a escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente), baseada no trabalho de Maignan *et al.* (1999).

Compromisso Organizacional

Foi usado um instrumento baseado no questionário de Meyer e Allen (1997) para medição das dimensões de CO. Este instrumento foi validado para o contexto português por Nascimento *et al.* (2008) e avalia o CO nas suas três dimensões - Afetiva, Calculativa e Normativa.

A versão original dos autores consiste num questionário de 19 itens, com frases indicativas das três dimensões de CO (seis da Afetiva, onde três delas surgem invertidas; sete da Calculativa; seis da Normativa, sendo uma delas invertida).

No presente estudo irão ser utilizadas as 19 questões, direcionadas para as três dimensões referidas anteriormente. O questionário teve ligeiras alterações, nomeadamente na adaptação dos conceitos de RSE à realidade portuguesa.

Quadro 7 - Relação das questões com as três dimensões de CO

Dimensões	Questões
Afetiva	25. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R) 28. Esta empresa tem um grande significado para mim 31. Não me sinto com “fazendo parte da família” nesta empresa (R) 34. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus 37. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa 42. Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)
Calculativa	26. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa 29. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer 32. Uma das principais razões para eu continuara a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui 35. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal 38. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis

	40. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento 43. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
Normativa	27. Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui 30. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R) 33. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento 36. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora 39. Esta empresa merece a minha lealdade 41. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Nos estudos do CO, uma das escalas mais utilizadas tem sido a de Likert de 7 pontos. No presente trabalho será utilizado o mesmo tipo de escala (de 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente).

Variáveis sociodemográficas

De forma a obter consistência nos resultados obtidos, foram consideradas como variáveis sociodemográficas, as seguintes: sexo, idade, distrito, função, habilitações académicas e antiguidade na empresa.

2.4. Amostra e recolha de dados

De acordo com Malhotra (2001), a população é o conjunto de todos os elementos que partilham características comuns e compreendem o universo do estudo de investigação, enquanto a amostra é um subgrupo dos elementos da população, selecionado para a participação nesse estudo.

Amostra

Os métodos para selecionar uma amostra podem ser agrupados em duas formas distintas:

- Métodos de amostragem casual ou aleatória(métodos probabilísticos)

- Métodos de amostragem não casual, ou não aleatória(métodos não probabilísticos)

Os primeiros são preferíveis, quando se pretende extrapolar os resultados com confiança para o universo a partir da amostra e os segundos são normalmente utilizados quando se pretende obter resultados com maior facilidade e rapidez (Hill & Hill, 2000).

Para a concretização deste estudo, a população utilizada foi a estreitamente relacionada com o setor farmacêutico português e a amostra foi definida por conveniência. Recorreu-se ao método de amostragem não casual, mais concretamente à amostra de conveniência “Bola de Neve” (método utilizado quando não há dados concretos sobre a população a analisar), porque neste caso, o universo não se encontra registado e daí ser impossível fazer o levantamento da totalidade dos elementos que o compõem. Sendo assim, a amostra vai-se construindo até atingir a dimensão pretendida, não se ficando, no entanto, a conhecer o grau exato de representatividade, portanto não se podem inferir resultados para o conjunto da população (Barañano, 2008). Neste caso, a caracterização da amostra só é possível pela análise dos dados recolhidos quanto ao género, idade, distrito de residência, nível de escolaridade, função e antiguidade na empresa.

Recolha de dados

Neste estudo foram utilizados dois tipos de dados: secundários e primários.

A recolha de dados secundários (ou pesquisa bibliográfica) procurou averiguar o que já se tinha escrito sobre o tema escolhido através de pesquisas anteriores, as lacunas existentes, bem como as novas contribuições que a questão da pesquisa escolhida neste estudo poderia oferecer à ciência e à prática empresarial. Estes dados são muito importantes para a definição do problema e formulação de hipóteses, bem como para a decisão sobre a natureza e a forma de recolha dos dados primários (Barañano, 2008). Procurou-se através da literatura, o suporte teórico para

enquadramento do assunto, através de livros, dissertações, teses, artigos científicos, dados estatísticos e *sites* na internet.

Para a obtenção dos dados primários foi utilizada a pesquisa de campo, através da qual foi distribuído um inquérito online da plataforma *Google Docs*, do qual faziam parte instruções para o seu preenchimento, informação sobre o objetivo da pesquisa e sua finalidade.

2.5. Conceção e estrutura do questionário

Um inquérito pode adotar diversas formas, desde uma investigação para recolher dados objetivos sobre um problema concreto, até à descrição da opinião de uma população, sobre um determinado assunto. É uma técnica de investigação quantitativa e qualitativa, que permite recolher informação necessária para a realização de qualquer pesquisa (Hill & Hill, 2000).

Antes da elaboração de um questionário, deve-se analisar as hipóteses e decidir, não só as perguntas que se vão utilizar para medir as variáveis, mas também o tipo de resposta adequado a cada pergunta e o tipo de escala de medida (Hill & Hill, 2000).

Partindo das hipóteses definidas, que revelam e/ou representam relações entre os constructos, definiram-se quais as perguntas que deveriam fazer parte do questionário, de forma a ser possível medir as variáveis e proceder à verificação das hipóteses (Hill & Hill, 2000).

O investigador tem a possibilidade de usar diferentes tipos de perguntas (gerais ou específicas, abertas ou fechadas); neste trabalho optou-se, maioritariamente, pelas perguntas fechadas, pois estas facilitam as análises estatísticas (Hill & Hill, 2000) e evitam as ambiguidades na interpretação e na codificação das respostas, bem como requerem um menor esforço por parte dos inquiridos.

Hill e Hill (2000) são da opinião de que não será desejável usar mais do que sete respostas alternativas; na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação.

As escalas de medida utilizadas são as de Likert, onde o inquirido pode graduar a sua posição relativamente aos dados sugeridos no questionário.

De acordo com os objetivos de investigação, construiu-se o questionário, o qual consta em anexo, estruturado da seguinte forma:

- Elaboração de uma pequena introdução, explicando a natureza do estudo;
- Divisão em três grupos de questões, devidamente identificados, tendo por base os constructos previamente identificados: RS, CO e caracterização sociodemográfica (sexo, idade, habilitações académicas e antiguidade).

Foi incluído um campo para os inquiridos puderem indicar quais os aspetos relativos à RSE que consideram mais importantes, campo esse, sujeito a posterior análise qualitativa.

2.6. Pré-teste

O questionário foi sujeito a um pré-teste, com a finalidade de corrigir alguns erros, o que poderia sempre levar à necessidade de reformular algumas das questões ou à introdução de outras.

Este procedimento é um dos mais recomendados pela maioria dos autores, já que permite assegurar a qualidade necessária para a obtenção da informação pretendida, através de uma linguagem compreendida por todos os inquiridos e onde todas as críticas e comentários permitem proceder a correções, aumentando a sua fiabilidade.

O questionário foi alvo de um pré-teste a uma amostra de 5 indivíduos, entre os dias 20 de Fevereiro e 18 de Março de 2013. Foi realizado presencialmente, onde

os inquiridos demoraram em média 5-10 minutos a preencherem a totalidade das questões.

Com a realização do pré-teste, verificou-se que a totalidade dos participantes interpretou facilmente o conteúdo das questões apresentadas e a única alteração realizada foi a de passar de 15 para 5 minutos, o tempo necessário para o preenchimento do questionário.

A divulgação do questionário foi efetuada com o objetivo de recolher o maior número possível de respostas do público alvo. Para isso, efetuou-se um primeiro envio de correio eletrónico a cerca de 300 contactos (no dia 1 de maio), apelando e convidando-os a participar com as suas respostas e a reencaminharem o mesmo, para os seus contactos do setor farmacêutico. Procedeu-se a um segundo e terceiro envio (a 5 e 12 de maio). O questionário esteve disponível de 1 a 22 de maio de 2013 (três semanas). Resultaram para objeto desta análise, 218 questionários.

Na seleção dos contactos, não houve nenhum tipo de requisito pré estabelecido (para além de ter de ser colaborador de uma empresa do setor farmacêutico português, em qualquer um dos departamentos), pretendendo-se que a amostra fosse a mais diversificada possível, a fim de abranger várias empresas, de diferentes dimensões, colaboradores de diferentes departamentos e de áreas geográficas distintas.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1. Análise descritiva da amostra

Quadro 8 - Análise descritiva

Caracterização	n (%)
Sexo Feminino Masculino	110 (50,5) 108 (49,5)
Idade 20 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos 50 a 59 anos Mais de 60 anos	1 (0,5) 64 (29,4) 114 (52,3) 38 (17,4) 1 (0,5)
Distrito Aveiro Coimbra Leiria Lisboa Porto Setúbal Outros	9 (4,1) 16 (7,3) 8 (3,7) 57 (26,1) 99 (45,4) 8 (3,7) 21 (9,6)
Habilitações Académicas Doutoramento/Mestrado/Pós-graduação Ensino Superior Ensino Secundário	30 (13,8) 127 (58,3) 61 (28,0)
Função na empresa Direção Departamento Médico Departamento Farmacêutico Supervisão Marketing Vendas Outros	8 (3,7) 2 (0,9) 1 (0,5) 23 (10,6) 22 (10,1) 159 (72,9) 3 (1,4)
Antiguidade na empresa Até 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos 16 a 20 anos	39 (17,9) 42 (19,3) 60 (27,5) 50 (12,4)

Relativamente ao género, a proporção de inquiridos do género feminino (50,5%) e masculino (49,5%) apresentou-se muito equilibrada.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, mais de 50% tem entre 40 e 49 anos (52,3%), sendo que as idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos (29,4%) e entre os 50 e os 59 anos (17,4%), são também representativas.

Os inquiridos são maioritariamente residentes na cidade do Porto (45,4%), Lisboa (26,1%) e Coimbra (7,3%), distribuindo-se os restantes, em menor número, por outras cidades do país. Esta tendência reflete a incidência dos questionários enviados, não sendo a localização uma variável a ser considerada neste estudo, devido ao facto da amostragem ter características de conveniência.

Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que os inquiridos, na sua maioria, possuem habilitações superiores (58,3%), algumas ao nível de Pós-Graduações, Mestrados ou Doutoramentos (13,8%). As habilitações ao nível do ensino secundário também apresentam um valor relevante (28%). Não há inquiridos com habilitações inferiores ao nível secundário.

A função maioritariamente representada é a da área das vendas (72,9%). Apesar de não existirem dados recentes, é a que está normalmente mais representada nas empresas deste setor e é a que emprega um maior número de indivíduos, muito longe de todas as outras funções, como a Supervisão (10,6%) ou o Marketing (10,1%).

No que concerne à antiguidade dos colaboradores na empresa, verifica-se que a maioria dos inquiridos estão na empresa há mais de 11 anos. A antiguidade mais representativa, apresenta-se nos indivíduos que estão na empresa entre os 11 e 15 anos (27,5%), seguida dos 16 a 20 anos (22,9%).

3.2. Análise de validade dos constructos

Para efetuar a análise dos dados e o teste das hipóteses, é essencial verificar a fiabilidade e validade do modelo de medidas do questionário. Começou por se analisar a natureza das diversas variáveis, para se conhecer a sua distribuição e

prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória, no sentido de verificar a consistência dos dados. Esta análise, resume as relações entre as medidas observadas e as variáveis estudadas e é, essencialmente, um método para avaliar a confiança e a validade das medidas usadas para operacionalizar cada conceito, reduzindo a dimensão dos dados, sem perda de informação (Hair *et al.*, 1998).

3.2.1. Análise fatorial exploratória e análise de fiabilidade de RSE e CO

Na análise fatorial foi considerada a rotação *varimax*, pois teve-se em conta que as variáveis eram independentes. Este método permite obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis esteja fortemente associada com um fator, e pouco associada com os restantes fatores (Marôco, 2011).

Como as variáveis mostraram ser correlacionáveis, realizou-se o Teste de Esfericidade de Bartlett, que é um teste que dá significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significativas, entre pelo menos algumas das variáveis. O mesmo deve ter um nível de significância inferior a 0,05 (na RSE foi de .000 e no CO de .000) e o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujo resultado deve variar entre 0 e 1 e que compara as correlações simples, com as parciais observadas entre as variáveis. O teste KMO obtido na RSE foi de 0,901, considerada uma análise de componentes principais muito boa e no CO, de 0,893, considerada uma análise boa (Pereira, 2011). Estes valores indicam que a análise de componentes principais pode ser feita.

Tabela 1 - Indicadores do grau de associação entre variáveis

Indicadores	Constructos	Escala das Perceções
Significância do coeficiente de correlação	RSE	,000
	CO	,000
Teste Esfericidade de Bartlett	RSE	2904,739
	CO	2012,640
Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	RSE	0,901
	CO	0,893

Na análise fatorial foi utilizado o método de extração das componentes principais, o qual mostra os coeficientes, ou pesos, que correlacionam as variáveis. Nesta análise podem ser excluídas variáveis, com fundamento teórico da sua exclusão. Como os valores de comunalidades mais baixos obtidos, foram os das perguntas 35 e 43 (respetivamente de 0,377 e 0,371), optou-se por retirar essas duas questões. Na RSE não se realizaram exclusões.

Quadro 9 - Questões excluídas

Questões excluídas (CO)
Q35. <i>“Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal”</i> (dimensão calculativa)
Q43. <i>“Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”</i> (dimensão calculativa)

É também importante verificar a variância total explicada, em função das componentes obtidas, devendo este valor ser superior a 60% para ser considerada satisfatória(Pestana & Gageiro, 2000). Na RSE obteve-se um valor da variância dos dados iniciais de 61,28%, dividido por quatro componentes, com valores próprios superiores a 1 (1=9.141; 2=3.111;3=1.318;4=1.138). Com a retirada das duas questões referidas, no CO obteve-se um valor da variância dos dados iniciais de 63,70%, dividido por três componentes, com valores superiores a 1 (1=6.762; 2=2.345; 3=1.723).

O Teste de *Alpha de Cronbach* é então utilizado para aferir a consistência dos dados resultantes da análise fatorial (Hill & Hill, 2000). Neste trabalho, obteve-se para a RSE o valor de 0,913 (excelente) e para o CO o valor 0,664 (fraca), o que denota que as escalas, poderão ser utilizadas nesta investigação.

Tabela 2- Valores de Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach	Análise
1-0,9	Excelente
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Razoável
0,6-0,7	Fraca
< 0,6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill, 2000

Quadro 10- Análise Fatorial Exploratória da Escala Dimensões RSE

Item RSE	Comun.	M	DP	F1 Ética	F2 Filantrópica	F3 Económica	F4 Legal
Q14	0,702	4,53	0,787	0,804			
Q6	0,683	4,50	0,745	0,753			
Q22	0,670	3,78	1,036	0,739			
Q12	0,619	3,81	0,888	0,718			
Q15	0,595	4,41	1,004	0,716			
Q19	0,606	4,70	0,600	0,716			
Q5	0,572	4,43	0,760	0,683			
Q10	0,666	4,74	0,582	0,647			
Q11	0,636	4,72	0,618	0,626			
Q7	0,620	4,71	0,529	0,595			
Q1	0,492	4,70	0,606	0,524			
Q18	0,559	3,86	0,849	0,503			
Q8	0,787	3,10	1,187		0,877		
Q23	0,705	2,74	1,060		0,827		
Q9	0,593	3,40	1,121		0,763		
Q16	0,604	3,49	1,022		0,723		
Q4	0,535	3,25	0,982		0,655		
Q17	0,699	4,27	0,782			0,818	
Q21	0,677	4,36	0,769			0,687	
Q24	0,515	3,85	0,792			0,509	
Q13	0,459	3,98	0,651			0,508	
Q20	0,511	4,17	0,968			0,437	
Q2	0,621	4,93	0,303				0,765
Q3	0,583	4,76	0,518				0,581
valor próprio após rotação				6,161	3,787	2,512	2,247
Variância explicada				38,08%	12,96%	5,49%	4,74%
Variância explicada acumulada					51,04%	56,53%	61,28%
Alpha Cronbach total escala (24 itens)							0,913

Comun.=Comunalidades; M=Media; DP = Desvio Padrão

No quadro 10, verifica-se que na RSE, o primeiro fator explica 38,08% da variância total, o segundo 12,96%, o terceiro 5,49% e o quarto e último fator 4,74%. Designaram-se estes fatores por Ética, Filantrópica, Económica e Legal, pois reúnem um maior número de variáveis de cada uma destas dimensões, estudadas por Carroll (1979 e 1991) e Carroll e Buchholtz (2000).

Quadro 11 - Análise Fatorial Exploratória da Escala Dimensões CO

Item CO	Comun.	M	DP	F1 Normativa	F2 Afetiva	F3 Calculativa
Q41	0,744	4,28	1,578	0,837		
Q36	0,634	3,21	1,610	0,794		
Q27	0,667	4,16	1,543	0,782		
Q33	0,577	3,74	1,612	0,735		
Q34	0,576	4,70	1,375	0,725		
Q28	0,742	5,09	1,408	0,650		
Q39	0,597	5,52	1,307	0,599		
Q37	0,737	5,24	1,538	0,492		
Q31	0,803	2,26	1,626		0,876	
Q25	0,689	2,45	1,744		0,823	
Q42	0,721	2,09	1,550		0,790	
Q30	0,490	3,27	1,761		0,481	
Q40	0,688	5,84	1,238			0,766
Q32	0,655	5,25	1,870			0,725
Q29	0,607	5,46	1,456			0,703
Q26	0,475	5,79	1,368			0,684
Q38	0,430	5,79	1,192			0,623
valor próprio após rotação				4,672	3,291	2,867
Variância explicada				39,77%	13,79%	10,13%
Variância explicada acumulada					53,56%	63,70%
Alpha Cronbach total escala(17 itens)						0,664

No CO, a análise das componentes principais revelou a existência de três fatores, que explicam 63,70 % da variância total.

No quadro 11, verifica-se que no CO, o primeiro fator explica 39,77% da variância total, o segundo 13,79%, o terceiro 10,13%. Designaram-se estes fatores por Normativa, Afetiva e Calculativa, pois reúnem um maior número de variáveis de cada uma destas dimensões, estudadas por Meyer e Allen (1991, 1993 e 1997).

Tabela 3 - Resumo da Análise Fatorial e de Fiabilidade

Constructo (variáveis)	Análise fatorial exploratória				Análise Fiabilidade	
	Nºde itens	Esfericidade de Bartlett	Teste KMO	Variância explicada	Alfa de Cronbach	Avaliação da fiabilidade interna
RSE	24	2904.739 .000	0.901(muito bom)	61,28% (acumulada)	0,913	Excelente
CO	17	2012.640 .000	0.893 (bom)	63,70% (acumulada)	0,664	Fraca

Responsabilidade Social Empresarial

Ao efetuar a análise descritiva do constructo RSE, verificamos que os valores estavam compreendidos entre o 1 (mínimo) e o 5 (máximo). A média das quatro dimensões indica uma perceção favorável, já que o valor mais baixo é de 2,74 (Q23-dimensão filantrópica) e o valor mais elevado é de 4,93 (Q2 – dimensão legal).

Quadro 12 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Económica

Dimensão Económica	n	Média	DP	Mín.	Máx.	Assim.	Curtose
Procedimentos_para_reclamações	218	4.70	.606	2	5	-2.009	3.303
Melhoria_contínua_qualidade	218	4.43	.760	1	5	-1.288	1.557
Monitorização_produtividade	218	4.36	.769	1	5	-1.216	1.622
Redução_custos_operacionais	218	4.27	.782	1	5	-1.032	1.215
Maximização_lucros	218	3.98	.651	2	5	-.387	.605
Definição_medidas_longo_prazo	218	3.85	.792	1	5	-1.186	2.429
Satisfação_clientes	218	3.40	1.121	1	5	.025	-1.025

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão; Min.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

A questão “A empresa tem procedimentos específicos para responder a qualquer reclamação dos clientes” obteve a média mais elevada da dimensão económica (4,70), o que demonstra que os colaboradores reconhecem estes procedimentos dentro das empresas e a questão “A empresa usa a satisfação dos clientes como um indicador de desempenho do negócio” obteve a média mais baixa (3,40).

Quadro 13 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Legal

Dimensão Legal	n	Média	DP	Mín.	Máx.	Sim.	Curtose
Conformidade_produtos	218	4.93	.303	2	5	-5.800	43.312
Cumprimento_da_lei	218	4.74	.582	2	5	-2.438	5.829
Cumprimento_legislação_contratação_e_benefícios	218	4.53	.787	1	5	-1.827	3.161

Obrigações_contratuais	218	4.50	.745	1	5	-1.668	3.063
Diversidade_colaboradores	218	3.86	.849	1	5	-.452	-.094
Discriminação_salários_promoções	218	3.78	1.036	1	5	-.712	.047

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão;
Min.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

Verificamos que nas questões *"Na empresa todos os produtos estão em conformidade com as normas legais e regulamentares"* e *"Na empresa os gestores tentam sempre cumprir a lei"*, obtivemos um mínimo de 2 e um máximo de 5 e nas restantes questões da dimensão legal a dispersão é elevada, dado que varia entre o valor 1 e 5, sendo, no entanto, apresentado um valor médio bastante elevado. Estes dados são indicadores de que os inquiridos percecionam que há uma preocupação por parte das empresas em cumprir as exigências legais.

Quadro 14 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Ética

Dimensão Ética	n	Média	DP	Mín.	Máx.	Sim.	Curtose
Código_conduta	218	4.76	.518	2	5	-2.265	5.413
Organização_de_confiança	218	4.71	.529	3	5	-1.663	1.890
Ética_no_tratamento_com_parceiros_comerciais	218	4.71	.618	2	5	-2.328	5.343
Orientação_informação_completa_e_precisa	218	4.70	.600	2	5	-2.095	4.277
Procedimento_interno_conduta_imprópria	218	4.41	1.004	1	5	-1.828	2.816

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão;
Min.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

Verificamos que na questão *"A empresa é reconhecida como uma organização de confiança"* obtivemos um mínimo de 3 e um máximo de 5, o que denota uma perceção favorável sobre as empresas. A questão *"A empresa tem um procedimento interno confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (tais como roubo ou assédio sexual)"* foi a única da dimensão ética a apresentar um valor mínimo de 1.

Quadro 15 - Estatística descritiva de RSE - Dimensão Filantrópica

Dimensão Filantrópica	n	Média	DP	Min.	Max.	Sim.	Curtose
Ações_redução_consumo_energia	218	4.17	.968	1	5	-1.033	.460
Políticas_de_flexibilidade	218	3.81	.888	1	5	-.815	.805
Contribuição_beneficiência_doações	218	3.49	1.022	1	5	-.277	-.398
Habilitações_suplementares	218	3.25	.982	1	5	-.142	-.148
Ações_cívicas	218	3.10	1.187	1	5	.204	-.933
Parcerias_com_organizações_e_escolas	218	2.74	1.060	1	5	.436	-.474

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão; Min.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

Na questão 44 (*“Gostaríamos de saber que aspetos relativos à Responsabilidade Social da sua empresa considera mais importantes”*), uma questão aberta, dos 218 questionários obtidos, obtiveram-se 23 comentários, dos quais se verificou que os respondentes valorizam tanto os aspetos ligados à dimensão interna, quer externa da RSE das suas empresas. Na dimensão interna, surge a *“preocupação com o bem estar dos profissionais e a garantia do seu posto de trabalho”*, *“reconhecimento pelo trabalho efetuado”*, *“condições para desenvolver o seu trabalho”*, *“respeito pelo trabalhador, igualdade de direitos, oportunidades e de tratamento”*, *“honestidade, disponibilidade e compreensão”*, *“autonomia, lealdade, confiança e responsabilidade”*, *“práticas ambientais responsáveis”*, como os fatores mais valorizados. Na dimensão externa, a *“preocupação com os stakeholders regionais, nacionais e internacionais”*, que *“devem ser considerados como parceiros”* e o apoio dado a *“Instituições de Solidariedade Social, escolas e grupos mais desfavorecidos”*, garantindo mais *“visibilidade, admiração e melhor imagem da empresa”*, são os aspetos mais referidos. Os colaboradores da IF valorizam todas as medidas de RS empreendidas pelas empresas, denotando-se que reconhecem que estas se regem, na sua maioria, mediante parâmetros legais, económicos, éticos e filantrópicos.

Compromisso Organizacional

Ao efetuar a análise descritiva do constructo CO, verificamos que os valores estavam compreendidos entre o 1 (mínimo) e o 7 (máximo). A média das quatro dimensões indica uma perceção favorável, sendo que a dimensão afetiva apresenta

três questões com os valores mais baixos: “Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa”(média-2,45), “Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa” (média-2,26) e “Não me sinto como fazendo parte desta empresa”(média-2,09).

Quadro 16 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Afetiva

Dimensão Afetiva	Média	DP	Mín.	Máx.	Sim.	Curtose
Felicidade_passar_resto_carreira_na_empresa	5.24	1.538	1	7	-1.173	.979
Empresa_com_significado_pessoal	5.09	1.408	1	7	-.844	.860
Sinto_problemas_como_meus	4.70	1.375	1	7	-.203	.150
Não_me_sinto_emocionalmente_ligado(R)	2.45	1.744	1	7	1.198	.299
Não_faço_parte_da_família (R)	2.26	1.626	1	7	1.461	1.371
Não_fazer_parte_da_empresa (R)	2.09	1.550	1	7	1.712	2.314

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão; Mín.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

A dimensão afetiva apresenta médias elevadas numa questão e significativamente mais baixas noutras.

Quadro 17 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Calculativa

Dimensão Calculativa	Média	DP	Mín.	Máx.	Sim.	Curtose
Vida_afetada_com_saída_da_empresa	5.84	1.238	1	7	-1.699	3.635
Há_poucas_alternativas_para_sair_da_empresa	5.79	1.368	1	7	-1.628	2.594
Escassez_alternativas_de_emprego	5.79	1.192	1	7	-1.612	3.924
Penalizador_sair_da_empresa	5.46	1.456	1	7	-1.278	1.572
Sacrifício_pessoal_não_cobrir_benefícios	5.25	1.870	1	7	-1.088	.047

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão; Mín.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

A dimensão calculativa apresenta as médias mais elevadas do CO, em todas as questões, o que demonstra um bom grau de concordância, ou seja, de compromisso. A questão “Muito da minha vida seria afetado, se decidisse sair desta empresa, neste momento”, reflete de forma clara a perceção dos inquiridos em relação ao contexto económico atual e à escassez de alternativas de emprego, dentro e fora do setor estudado.

Quadro 18 - Estatística descritiva de CO - Dimensão Normativa

Dimensão Normativa	Média	DP	Mín.	Máx.	Sim.	Curtose
Lealdade	5.52	1.307	1	7	-1.104	1.643
Dever_para_com_a_empresa	4.28	1.578	1	7	-.123	-.581
Obrigação_pessoal_para_com_a_empresa	4.16	1.543	1	7	-.059	-.489
Vantajoso_sair_mas_não_correto	3.74	1.612	1	7	.219	-.601
Dever_moral_em_permanecer (R)	3.27	1.761	1	7	.506	-.666
Sinto_culpa_em_sair	3.21	1.610	1	7	.676	-.151

Escala de *likert* de 5 pontos, que vai de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). DP= Desvio Padrão; Min.=Valor mínimo; Max.= Valor Máximo; Assim.=Assimetria.

A questão “*Esta empresa merece a minha lealdade*”, obteve a melhor média da dimensão normativa (5,52), o que reflete uma opinião bastante favorável dos colaboradores, em relação às empresas de que fazem parte.

3.3. Verificação de hipóteses

Para testar as hipóteses, usaram-se as novas variáveis, obtidas na análise fatorial, ou seja, passamos a usar 41 variáveis (24 de RSE e 17 de CO), correspondentes ao número de fatores extraídos (4 de RSE e 3 de CO), juntamente com as variáveis sociodemográficas previamente definidas (quatro: sexo, idade, habilitações académicas e antiguidade).

Pestana e Gageiro (2000), referem que se o coeficiente de correlação de *Pearson* estiver entre -1 e +1 (e quanto mais perto estiver o valor de R^2 de -1 ou de 1), melhor é o grau negativo, ou positivo, da relação linear e, assim, pode-se dizer que as variáveis estão correlacionadas, ou seja, há uma ligação estatística muito forte.

Ainda segundo os mesmos autores, o teste t pode ser aplicado tanto a amostras independentes, como emparelhadas e serve para testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo numa dicotómica. A Anova diferencia-se do teste t, porque este só pode ser usado para testar diferenças entre duas situações para uma variável, enquanto que a Anova pode ser utilizada para testar diferenças entre diversas situações e para duas ou mais variáveis.

H1: Espera-se que as ações de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem positivamente com o CO dos colaboradores, com a empresa

Tabela 4 - Correlação entre RSE e CO

Correlação		CO
RSE	Pearson Correlation	,319**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	218

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

O coeficiente de correlação entre a escala RSE e CO (Tabela 4), demonstra que existe uma correlação positiva e significativa [$R=0,319$, $n=218$, $p<0,001$], o que indica que a RSE e o CO apresentam validade de predição, isto é, que a intensidade de um, é acompanhado, tendencialmente, pela intensidade do outro, no mesmo sentido.

Os resultados da investigação verificam esta hipótese.

H2: Espera-se que as medidas éticas de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem mais positivamente com o CO dos seus colaboradores, do que as dimensões económica, legal e filantrópica

Tabela 5 - Correlação entre as dimensões de RSE e o CO

		CO Total	
Correlação		Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
RSE	Ética	,223**	,001
	Económica	,290**	,000
	Legal	,90	,183
	Filantrópica	,387**	,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

O coeficiente de correlação entre as quatro dimensões de RSE e o CO, demonstra que é a dimensão filantrópica (e não a ética) a que apresenta uma correlação mais positiva e significativa ($R=0,387$), o que indica que apresenta validade de predição. A dimensão ética apresenta uma correlação mais baixa (0,223) do que a económica (0,290) e a filantrópica (0,387). A dimensão legal não é estatisticamente significativa (0,90), não se podendo estabelecer correlação entre as duas variáveis.

Os resultados da investigação não permitem verificar esta hipótese.

H3: Espera-se que as medidas da dimensão económica de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (os homens terão uma perceção mais positiva do que as mulheres)

Tabela 6 - Teste Dimensão Económica vs. Sexo

<i>T Test Sexo</i>	<i>Equality of Variances</i>		<i>T-test for Equality of Means</i>				
Económica	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	1,588	,209	-1,509	216	,133	-,04234	,02805
Equal variances not assumed			-1,508	213,492	,133	-,04234	,2808

Não há diferenças estatisticamente significativas entre o grupo dos homens e das mulheres.

Os resultados da investigação não verificam esta hipótese.

H4: Espera-se que as ações da dimensão ética de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)

Tabela 7 - Dimensão Ética vs. Sexo

<i>T Test Sexo</i>	<i>Equality of Variances</i>		<i>T-test for Equality of Means</i>				
Ética	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	,014	,905	-,372	216	,710	-,02854	,07672
Equal variances not assumed			-,372	215,997	,710	-,02854	,07670

Não há diferenças estatisticamente significativas entre o grupo das mulheres e dos homens.

Os resultados da investigação não verificam esta hipótese.

H5: Espera-se que as ações da dimensão filantrópica de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)

Tabela 8 - Teste Dimensão Filantrópica vs. Sexo

<i>T Test Sexo</i>	<i>Equality of Variances</i>		<i>T-test for Equality of Means</i>				
Filantrópica	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	,362	,548	,566	216	,572	,03163	,05586
Equal variances not assumed			,566	214,127	,572	,03163	,05590

Não há diferenças estatisticamente significativas entre o grupo das mulheres e dos homens.

Os resultados da investigação não verificam esta hipótese.

H6: Espera-se que as ações da dimensão legal de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)

Tabela 9 - Teste Dimensão Legal vs. Sexo

<i>T Test Sexo</i>	<i>Equality of Variances</i>		<i>T-test for Equality of Means</i>				
Legal	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	16,794	,000	-2,364	216	,019	-,01735	,00734
Equal variances not assumed			-2,354	174,020	,020	-,01735	,00737

A média obtida no grupo das mulheres (0,8196), é ligeiramente superior à obtida no grupo dos homens (0,8022).

Os resultados da investigação verificam esta hipótese.

H7: Espera-se que o sexo, idade, habilitações académicas e a antiguidade, influenciem positivamente o CO dos colaboradores do setor farmacêutico português

Tabela 10 - Testes CO vs. Sociodemográficas

<i>T Test Sexo</i>	<i>Equality of Variances</i>		<i>T-test for Equality of Means</i>				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	,439	,508	,055	216	,956	,00450	,08161
Equal variances not assumed			,055	213,061	,956	,00450	,08169

<i>ANOVA Idade</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Between groups	2,747	4	,687	1,933	,106
Within groups	75,654	213	,355		
Total	78,401	217			

<i>ANOVA Hab.Académicas</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Between groups	2,593	2	1,296	3,677	,027
Within groups	75,808	215	,353		
Total	78,401	217			

<i>ANOVA</i> <i>Antiguidade</i>	<i>Sum of</i> <i>Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean</i> <i>Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Between groups	2,120	4	,530	1,480	,209
Within groups	76,280	213	,358		
Total	78,401	217			

Verificamos na Tabela 11, que das variáveis sociodemográficas estudadas, a única com diferenças estatísticas significativas é a das habilitações académicas.

Tabela 11 - Valores p - sociodemográficas

Sexo	0,956= $p>0,05$
Idade	0,106= $p>0,05$
Habilitações académicas	0,027= $p<0,05$
Antiguidade	0,209= $p>0,05$

Através da análise realizada à variável habilitações académicas, pudemos verificar que à medida que aumenta o nível de escolaridade, diminui o CO (médias observadas: Secundário 4,41; Superior 4,22 e Doutoramento/Mestrado/Pós-Graduação 4,07); e que as diferenças estatisticamente significativas verificam-se entre os colaboradores que possuem formação Secundária e os que possuem formação ao nível do Doutoramento/Mestrado/Pós-Graduação.

Os resultados da investigação validaram parcialmente a hipótese.

3.4. Discussão de resultados

Pretendia-se, nesta investigação, demonstrar que as práticas de RSE, implementadas pelas empresas do setor farmacêutico português, causam impacto no compromisso dos seus colaboradores para com a empresa, uma vez que aparentemente os empresários implementam estas práticas, não como uma

estratégia da empresa, mas muitas vezes com outros objetivos, nomeadamente relacionados com a imagem da organização, ou então, em função de benefícios fiscais ou económicos.

Os resultados dos testes às hipóteses, demonstraram que a H1 e H6 são estatisticamente significativas e positivas, não rejeitando as hipóteses formuladas. A H7 foi parcialmente validada (só a variável das habilitações académicas se verificou estatisticamente significativa). As H2, H3, H4 e H5, foram rejeitadas.

A hipótese H1, que pretendeu relacionar as ações de RSE realizadas pelas empresas do setor farmacêutico português, com o compromisso dos seus colaboradores, foi validada. Este resultado era esperado, pois de acordo com a revisão da literatura e estudos efetuados anteriormente (Peterson, 2004), a perceção das boas práticas de RSE realizadas pelas empresas, influencia positivamente o compromisso dos seus colaboradores.

Na hipótese H2, que pretendeu verificar se as medidas éticas de RSE são um melhor preditor de CO, do que as restantes (económica, legal e filantrópica), não confirmamos que estas práticas são mais relevantes no que o CO diz respeito. Estes dados não eram expectáveis, pois segundo Peterson (2004), os colaboradores de uma organização que percecionam como sendo ética, pressupõem que esta os trate de igual forma, ou seja, de forma ética, resultando num alto nível de CO. Apuramos, neste estudo, que são as medidas filantrópicas o melhor preditor de CO e que à semelhança de Peterson (2004), as medidas legais são as menos percecionadas.

Na hipótese H3, que pretendeu verificar se as medidas económicas de RSE são percecionadas de uma forma mais positiva pelos homens do que as mulheres, não verificamos diferenças estatisticamente significativas. Este resultado está de acordo com o estudo realizado por Peterson (2004), onde o autor refere que estes resultados podem refletir as perceções apresentadas pela amostra selecionada para esta investigação (colaboradores do setor farmacêutico, em Portugal) e não os resultados que poderiam ser obtidos com uma amostra retirada da população em geral.

Na hipótese H4, que pretendeu verificar se as medidas éticas de RSE são percecionadas de uma forma mais positiva pelas mulheres do que os homens, não se

verificaram diferenças significativas entre os dois sexos, o que vai de encontro a estudos anteriores (Peterson, 2004; Madison *et al.*, 2012).

Na hipótese H5, que pretendeu verificar se as medidas filantrópicas de RSE são percecionadas de uma forma mais positiva pelas mulheres do que os homens, não verificamos diferenças estatisticamente significativas. Estes dados não eram expectáveis, de acordo com os resultados obtidos em alguns estudos realizados previamente (Ibrahim & Angelidis, 1994; W.J.Smith *et al.*, 2001, *cit in.* Madison, 2004).

Na hipótese H6, que pretendeu verificar se as medidas legais de RSE são percecionadas de uma forma mais positiva pelas mulheres do que os homens, confirmamos a hipótese. Peterson (2004) não o conseguiu provar, apesar de estudos anteriores mostrarem que este resultado seria expectável (Sweeney & McFarlin, 1997; Tata, 2000; *cit in.* Peterson, 2004).

Na hipótese H7, onde se pretendeu verificar se as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações académicas e antiguidade na empresa) têm influência no constructo, apenas a variável das habilitações académicas verificou a hipótese. De facto, vários autores estudaram anteriormente a influência destas variáveis no CO (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984; Kooij *et al.*, 2009; Brimeyer *et al.*, 2010; *cit in.* Madison, 2012), com resultados obtidos díspares, mas no que diz respeito às habilitações académicas em particular, e de acordo com o apresentado na literatura (Madison *et al.*, 2012), verificou-se que aqueles que apresentam um grau académico mais elevado, são os que apresentam um grau de CO menos significativo, enquanto que aqueles que apresentam menos formação académica, são aqueles que mais partilham valores com a organização onde estão inseridos.

O quadro 19 apresenta, de uma forma global e resumida, o resultado das hipóteses estudadas neste trabalho de investigação.

Quadro 19 - Quadro Resumo das Hipóteses Testadas

Hipóteses		Resultado
H1: Espera-se que as ações de RSE realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem positivamente com o CO dos colaboradores, com a empresa		Verificada
H2: Espera-se que as medidas éticas de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, se relacionem mais positivamente com o CO dos seus colaboradores, do que as dimensões económica, legal e filantrópica		Não verificada
H3: Espera-se que as medidas da dimensão económica de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (os homens terão uma perceção mais positiva do que as mulheres)		Não verificada
H4: Espera-se que as ações da dimensão ética de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)		Não verificada
H5: Espera-se que as ações da dimensão filantrópica de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)		Não verificada
H6: Espera-se que as ações da dimensão legal de RSE, realizadas pelo setor farmacêutico português, sejam percecionadas de forma diferenciada, de acordo com o género (as mulheres terão uma perceção mais positiva do que os homens)		Verificada
H7: Espera-se que o sexo, idade, habilitações académicas e a antiguidade, influenciem positivamente o CO dos colaboradores do setor farmacêutico português	Sexo	Não verificada
	Idade	Não verificada
	Habilitações Académicas	Verificada
	Antiguidade	Não verificada

4. CONCLUSÕES

Um trabalho de investigação como o apresentado, tem como objetivo principal, a comprovação empírica de um conjunto de hipóteses sobre um determinado tema, no sentido de contribuir positivamente para alargar o conhecimento da comunidade científica e empresarial.

É reconhecida pela literatura, a necessidade permanente de aplicar o marketing interno e relacional nas empresas, desenvolver ações de RSE, bem como a ideia de que o capital humano determina o comportamento organizacional e é aceite que as pessoas (os colaboradores), são uma mais-valia diferenciadora das organizações. A interação entre o colaborador e a empresa, faz com que este se sinta o elemento mais importante, despertando sentimentos de gratidão e levando-o a retribuir este tratamento especial à sua empresa, tornando-se desta forma, num colaborador mais empenhado e comprometido com a organização.

Este trabalho incidiu sobre a análise do impacto da RSE no compromisso dos colaboradores, aplicado ao setor farmacêutico português, exatamente com o objetivo de avaliar essa ligação e que áreas são melhor percecionadas e valorizadas.

De seguida, são apresentadas as principais conclusões do estudo, os principais contributos, limitações e principais recomendações para investigações futuras.

4.1. Principais conclusões

Pretendia-se verificar qual a perceção dos colaboradores do setor farmacêutico português, em relação às práticas de RSE das empresas onde trabalham e se esse fator tem impacto positivo no seu compromisso com a organização. Conseguiu-se, efetivamente, demonstrar que mediante a perceção destas práticas, o compromisso do colaborador com a empresa aumenta.

Constatou-se que as medidas éticas são melhor percecionadas, ou seja, são as que mais influenciam o compromisso do colaborador com a empresa (em detrimento das medidas económicas, legais e filantrópicas). Apesar de não ser um resultado completamente inesperado, seria expectável que tendo em conta um atual cenário de dificuldades económicas e sociais, seriam as medidas económicas as mais valorizadas.

Com exceção das medidas legais (que são mais valorizadas pelas mulheres), as medidas económicas, as éticas e as filantrópicas apresentaram resultados equivalentes entre ambos os sexos.

O sexo, a idade e antiguidade na empresa, mostraram não influenciar o compromisso dos colaboradores. Por outro lado, verificou-se que quanto mais elevada é a formação académica dos colaboradores, menor é o seu grau de compromisso para com a empresa, eventualmente pela perceção de outras oportunidades profissionais, ou até por uma visão mais analítica dos valores praticados pela organização.

Considera-se que os resultados globais foram conclusivos e contribuem para um melhor conhecimento da realidade do setor farmacêutico português, atingindo-se um dos principais objetivos desta investigação.

4.2. Principais contributos do estudo

Para além do conhecimento que traz para o mundo académico ao nível do marketing interno, marketing relacional e das organizações, considerámos que a RSE e o CO são dois temas ainda pouco explorados em Portugal, daí que a contribuição prática deste trabalho, reside no facto de obtermos dados relativos a esta temática, aplicada a um setor em particular (o farmacêutico), setor esse muito legislado, muito controlado, sujeito as constantes pressões económicas e políticas, resultando num conhecimento mais aprofundado da sua realidade.

Os resultados apresentados nesta dissertação, além de contribuírem para nortear a adoção de princípios, políticas e práticas de RSE, podem também contribuir para a solidificação do conceito e a operacionalização do CO nas empresas, provando

que uma organização com uma boa gestão da RSE, tem influência positiva no compromisso dos seus colaboradores.

4.3. Limitações do estudo

Um estudo desta natureza, enfrenta algumas limitações metodológicas que afetam o contributo do mesmo.

Ao nível da literatura, não foram encontrados muitos estudos que permitissem relacionar as práticas de RSE e o seu impacto nos colaboradores, muito menos em Portugal e no setor farmacêutico, o que limita a análise comparativa.

Além das habituais limitações temporais, neste trabalho verificou-se alguma dificuldade na obtenção de dados atualizados sobre o setor estudado, o que condicionou a amostra, levando a resultados pouco representativos, pois esta reflete apenas as perceções de uma pequena parte dos colaboradores do setor farmacêutico português.

Por último, sabe-se que o emprego do método quantitativo, com pesquisas altamente estruturadas, impõe limitações aos resultados e, por vezes, ignora descobertas mais relevantes e interessantes.

4.4. Recomendações para futuras investigações

O tema deste trabalho é bastante abrangente e existe ainda um vasto terreno por explorar. Podem ser referidas algumas linhas de orientação, para trabalhos futuros:

- Investigar porque é que são as medidas éticas de RSE as que mais influenciam o CO dos colaboradores do setor farmacêutico português;
- Investigar porque é que as medidas legais de RSE influenciam mais o CO das mulheres do setor farmacêutico português;
- Investigar porque é que os colaboradores com mais habilitações académicas, são os que apresentam um nível mais baixo de CO e se este é alterado em função do cargo ocupado na empresa;

- Refinar e ajustar o questionário utilizado na investigação;
- Utilizar outros modelos e escalas de RSE, para verificar se os resultados seriam semelhantes;
- Alargar a base de respostas, para efetuar uma análise mais representativa do setor estudado;
- Analisar que dimensões do compromisso (afetiva, normativa e calculativa) são mais afetadas pelo impacto da RSE, nos colaboradores;
- Replicar a investigação com o público interno (sob a forma de Estudo de Caso), com o público externo (outros *stakeholders*), ou outros setores empresariais;
- Estudar as diferenças entre as grandes multinacionais e as empresas mais pequenas (em Portugal);
- Associar uma abordagem qualitativa, ampliando a abrangência do estudo;

Perante as recomendações sugeridas, conclui-se que ainda terá de ser realizado um esforço de investigação significativo, para melhor compreender o impacto da RSE no compromisso dos colaboradores do setor farmacêutico, em Portugal.

5. BIBLIOGRAFIA

- AKINYEMI, B., & IORNEM, D. (2012). Human Resource Development Climate and Employee Commitment in Recapitalized Nigerian Banks. *International Journal of Business and Management*, vol.7 nº. 5, 91-99.
- APIFARMA. (2013). *A Indústria Farmacêutica em Números - Edição 2012*. Lisboa.
- ASFORTH, B. E., & MAEL, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- AUPPERLE, K., & CARROLL, A. (1985). An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 446-463.
- BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATEPE, O., & AVCI, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 272-286.
- BALLANTYNE, D. (1994). Marketing at the Crossroads. *Asia- Australia Marketing Journal*, 2 (1), 1-7.
- BARAÑANO, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BECKER, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- BERRY, L. (1983). In L. Berry, & G. Shostack, *Emerging Perspectives in Services Marketing*. Chicago: G. Upah. *Relationship Marketing*.
- BHUIAN, S. N., & MENGUC, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 1-11.
- BOGDAN, R., & BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & RAYTON, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 1701-1719.
- BROWN, R. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 230-251.
- BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

- CARROLL, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 497-505.
- CARROLL, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 268,295.
- CARROLL, A., & BUCHHOLTZ, A. (2000). Ethics and Stakeholder Management. *South-Western College Publishing*.
- CHANG, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Business & Society*, 52, n.10, 268-295.
- CHANG, P., & CHOU, Y. (2007). Career Needs, Career Development Programmes, Organizational Commitment and Turnover Intention of Nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 15 No. 8, 801-810.
- COCHRAN, P., & WOOD, R. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 17, pp. 42,56.
- COLLIS, J., & HUSSEY, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- COM, COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- DAVIS, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- DAVIS, K. (1975). Five Propositions for Social Responsibility. *Business Horizons*, 18, 19-24.
- DIAS, D. V., & DEL MAESTRO FILHO, A. (2008). Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Sector Siderúrgico Mineiro. *EnANPAD*, XXXII.
- DOBERS, P., & HALME, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Environment Management. *Corporate Social Responsibility and Developing Countries*, 16, pp. 237-249.
- DRUCKER, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, pp. vol.26, p 53-63.
- DUARTE, A., & NEVES, J. (2009a). Relação entre Responsabilidade Social Percebida e Satisfação no Trabalho: O Papel Mediador da Imagem Organizacional. Lisboa.
- DUBINSKY, A. J., & INGRAM, T. (1984). Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, 343-353.
- ETZIONI, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations. *Free Press*.

- FRANCO, M., MENDES, L., & ALMEIDA, A. (2001). Marketing Interno: Uma Abordagem Teórica. *DGE, Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior, Vol. 2.*
- GARRIGA, E., & MELE, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, pp. 51-71.
- GOMES, D., DUARTE, A., & NEVES, J. (2009). As Orientações Internas de Responsabilidade Social Reduzem as Intenções de Turnover? *XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial.*
- GOUNARIS, S. (2005). Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services. *Journal of Business Research*, 58 (2), 126-140.
- GRONROOS, C. (1990). Management Decision. *Marketing Redefined*, 5-8.
- GRONROOS, C. (1995). *Marketing, Gestão e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- GUMMESSON, E. (2002). *Marketing de Relacionamento Total*. São Paulo: Bookman.
- HAIR, J., ANDERSEN, R., TATHAM, R., & BLACK, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- HAMMER, T., & LANDAU, J. (1981). Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66, 561-573.
- HAWASS, H. (Março de 2012). Committed Salesforce: An Investigation into Personality Traits. *International Journal of Business and Management*, 7 No.6, 147-160.
- HILL, M., & HILL, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- HREBINAK, L., & ALUTTO, J. (1972). Personal and Role - Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- HUNT, S. D., & WOOD, V. R. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53, n.3, 79-90.
- JACINTO, A., & CARVALHO, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The Influence of Organizational Practises Perceptions for Employees Performance and Organizational Identification. *New Research Trends in Organizational Effectiveness, Health and Work*, 72-81.
- KESIC, D. (2009). Strategic Analysis of the World Pharmaceutical Industry. *Management*, 14, 59-76.
- KIM, H., LEE, M., LEE, H., & KIM, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.

- KOH, H., & BOO, E. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E., & MARCONI, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projecto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos*. São Paulo: Atlas S.A.
- LEANDRO, A., & REBELO, T. (2011). A Responsabilidade Social das Empresas: Incursão ao Conceito e suas Relações com a Cultura Organizacional. *Exedra*.
- MADISON, T., WARD, S., & ROYALTY, K. (Janeiro de 2012). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer- Sponsors Volunteerism. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 1-14.
- MAIGNAN, I., FERREL, O., & HULT, G. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, n.4, 455-469.
- MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- MARÔCO, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.
- MARTINELLI, A. C. (Setembro de 1997). Empresa - Cidadã: Uma Visão Inovadora para uma Ação Transformadora. *IOSCHPE*.
- MATHIEW, J., & ZAJAC, M. D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- MELÉ, D., & GUILLEN, M. (2006). Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper*.
- MELO.N.F., & BRENNAND, M. (2004). *Empresas Socialmente Sustentáveis: O Novo Desafio de Gestão Moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MEYER, J. P., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Affective, Continuance and Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- MEYER, J., & ALLEN, N. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- MEYER, J., & ALLEN, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- MEYER, J., & ALLEN, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks.
- MEYER, J., ALLEN, N., & SMITH, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., & DESHPANDÉ, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- MORGAN, R., & HUNT, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- MORROW, P., & WIRTH, R. (1989). Work Commitment among Salaried Professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 40-56.
- MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- MURMANN, S., & PERDUE, R. (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17 No.3, 79-97.
- NASCIMENTO, J., LOPES, A., & SALGUEIRO, M. (2008). Estudo para a Validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 nº1, 115-133.
- NETO, F., & FROES, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- NETO, M., & BRENNAND. (2004). *Empresas Socialmente Responsáveis: O Novo Desafio da Gestão Moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- NEVES, J., & PESSOA, R. (2011). Revista Portuguesa de Marketing. *O Uso da Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia de Marketing*, 26.
- NUSSBAUM, A. K. (2009). Ethical Corporate Social Responsibility and the Pharmaceutical Industry: A Happy Couple? *Journal of Medical Marketing*, 9, 67-76.
- PEREIRA, A. (2011). *Guia prático de utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- PESSOA, A., WELLINGTON, R., NASCIMENTO, L., DIAS NEVES, J., & OLIVEIRA FILHO, G. (2009). Estratégia e Vantagem Competitiva da Responsabilidade Social Empresarial. *Gestão e Regionalidade*, 25, n.74, 79-93.

- PESSOA, L. (1989). Marketing-Mix e Pessoal-Mix. *Revista Dirigir (IEFP)*, 8, 36-40.
- PESSOA, L. (Janeiro- Março de 1994). O Marketing Interno - Novos Actores para Novos Desafios. *Revista Pessoal*, N.º. 67, 8-9.
- PESTANA, M., & GAJEIRO, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PETERSON, D. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43, 296-319.
- PFEFFER, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- PORTER, M., & KRAMER, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.
- REGO, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: O Papel da Percepção da Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 6 N.º.2, 209-241.
- RIFKIN, A. (2002). *O Fim dos Empregos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- RODRIGO, P., & ARENAS, D. (2007). Do Employees Care about CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- SAKS, A. M., & ASHFORTH, B. E. (1997). A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- SCHWARTZ, M., & CARROLL, A. (2003). Corporate Social Responsibility: a Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 cap.4, pp. 503-530.
- SETHI, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, volume 17, 58-64.
- SIMPSON, J., & MAYO, D. (1997). Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts? *Journal of Business Research*, 39 (3), 209-218.
- SIMS, R. L., & KROECK, K. (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- SIMS, R., & KEON, T. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-1105.
- STEERS, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

- TREVINO, L. K., & BUTTERFIELD, K. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quaterly*, 8, 447-476.
- TURKER, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Jornal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- VICENTE, A., REBELO, T., & AGOSTINHO, C. (2011). Relação das Práticas de Responsabilidade Social Interna nas Organizações com a Satisfação no Trabalho e as Intenções de Saída: O Papel Mediador do Ajustamento Pessoa-Organização. *Psychologica*, 55, 369-384.
- VITEZIÉ, N. (2010). A Measurement System of Corporate Social Responsibility in the Pharmaceutical Industry of the Region. *International Journal of Management & Information Systems*, 14 nº.5, 57-67.
- WOOD, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- WORLD REVIEW. (2005). *The World Pharmaceutical Market - IMS Health Statistics*.
- YIN, R. (2005). *Estudos de Casos: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman

6. NETGRAFIA

ABBOTT. (2010). Obtido em 15 de Abril de 2013, de Abbott Portugal: <http://www.abbott.pt/internet/asp/detalhe.asp?id=96>

ASTRA-ZENECA. (2012). *Uma empresa biofarmacêutica com base na investigação*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.astrazeneca.pt/Responsibility/responsabilidade-social>

BAYER PORTUGAL. (2011). *Science for a better life*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de http://www.bayer.pt/ebbsc/cms/pt/Responsabilidade_Social_Corporativa/

BIAL. (2013). Obtido em 15 de Abril de 2013, de http://www.bial.com/pt/compromissos.8/resp_social.33/resp_social.a31.html

BRISTOL-MEYERS SQUIBB. (2013). *BMS Portuguesa, SA*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.bms.pt/responsibility/Pages/Home.aspx>

DAIICHI SANKYO PORTUGAL. (2012). *Daiichi Sankyo Portugal, Lda*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.daiichi-sankyo.pt/responsabilidade-social-institucional.html>

GLAXO SMITH KLINE. (s.d.). Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.gsk.com/worldwide/portugal.html>

MSD PORTUGAL. (s.d.). *MSD Fique bem*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.msd.pt/responsibility/social-responsibility/home.html>

NETFARMA. (30 de Setembro de 2008). *Responsabilidade Social das Empresas: um domínio de "alguns peregrinos"*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de http://industria.netfarma.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=528&Itemid=50

NOVARTIS PORTUGAL. (2011). Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.novartis.pt/>

PFIZER - SITE PÚBLICO. (2012). Obtido em 15 de Abril de 2013, de <https://www.pfizer.pt/>

SANOFI EM PORTUGAL. (2012). *Todos os dias, em todo o mundo, na Sanofi trabalhamos para o que é realmente importante: a saúde*. Obtido em 15 de Abril de 2013, de <http://www.sanofi.pt/l/pt/pt/layout.jsp?scat=8EF4BE6F-44A2-45BA-BF64-77EE06AE7D52>

WBCSD. (1998). *Corporate Social Responsibility - Meeting Changing Expectations*. WBCSD - World Business Council for Sustainable Development. Obtido em 19 de Dezembro de 2012, de WBCSD - Business solutions for a sustainable world: <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=82&nosearchcontextkey=true>

ANEXOS

Inquérito - Responsabilidade Social Empresarial e Compromisso Organizacional

Este estudo insere-se no âmbito de um trabalho académico sobre Responsabilidade Social Empresarial e Compromisso Organizacional e destina-se exclusivamente a profissionais do Setor Farmacêutico português.

A sua participação é extremamente importante, pois estará a contribuir para melhorar o conhecimento científico da realidade empresarial.

Este questionário diz respeito às suas perceções e opiniões, pelo que é importante que responda com a maior sinceridade. A sua participação é voluntária e anónima e os seus dados permanecerão confidenciais, sendo exclusivamente utilizados para os fins desta investigação.

A sua duração estimada é de 5 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração!

Responsabilidade Social

A seguir são listados diversos aspetos que refletem a sua opinião sobre a empresa onde trabalha. Indique o seu grau de concordância ou discordância, relativamente a cada afirmação.

1. A empresa tem procedimentos específicos para responder a qualquer reclamação dos clientes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

2. Na empresa todos os produtos comercializados estão em conformidade com as normas legais e regulamentares. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

3. A empresa tem um código de conduta conhecido por todos os funcionários. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. A empresa incentiva os funcionários para adquirirem habilitações suplementares. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. A empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos/serviços. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Na empresa as obrigações contratuais são sempre cumpridas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. A empresa é reconhecida como uma organização de confiança. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. A empresa incentiva os funcionários a participarem em ações cívicas de apoio à comunidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. A empresa usa a satisfação dos clientes como um indicador de desempenho do negócio. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Na empresa os gestores tentam sempre cumprir a lei. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. A empresa orienta os funcionários para seguirem padrões éticos, no tratamento com todos os seus parceiros comerciais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. A empresa tem políticas de flexibilidade, que permitem aos funcionários uma boa coordenação entre trabalho e vida pessoal. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. A empresa tem maximizado o seu lucro, com sucesso. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Na empresa procura-se cumprir a legislação que regula a contratação de funcionários e os seus benefícios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. A empresa possui um procedimento interno confidencial para situações de conduta imprópria no trabalho (tais como roubo ou assédio sexual). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. A empresa contribui para obras de beneficência, fazendo doações à comunidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. A empresa esforça-se por reduzir os seus custos operacionais. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

18. A empresa incentiva a diversidade dos seus colaboradores (idade, género ou raça). *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

19. A empresa orienta os colaboradores para a sua obrigação de fornecer informação completa e precisa, a todos os clientes. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

20. A empresa tem um programa de ações, de forma a reduzir o consumo de energia e o desperdício de materiais. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

21. A empresa monitoriza criteriosamente a produtividade dos seus colaboradores. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

22. Na empresa, as políticas existentes, impedem a discriminação entre colaboradores, no que respeita a salários e promoções. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

23. A empresa encoraja o desenvolvimento de parcerias com organizações locais e escolas. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

24. Na empresa, a gestão de topo define medidas de longo prazo. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Compromisso Organizacional

Como colaborador de uma empresa do Setor Farmacêutico e tendo presente a sua experiência, por favor, indique de que modo se sente comprometido com a mesma.

1. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

2. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

3. Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

4. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

5. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

6. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

8. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa, é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

9. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa, no presente momento. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

10. Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

11. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta empresa, resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. Esta empresa merece a minha lealdade. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. Muito da minha vida seria afetado, se decidisse sair desta empresa, neste momento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Gostaríamos de saber que aspetos relativos à Responsabilidade Social da sua empresa, considera mais importantes.

--

Dados sociodemográficos

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Idade *

- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ 50 a 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Distrito de residência * Selecione a partir da lista

Nível de escolaridade *

- ☐ Doutorado/Mestrado/Pós-Graduação
- ☐ Superior
- ☐ Secundário
- ☐ Primário

Função *

- ☐ Direção
- ☐ Departamento Médico
- ☐ Departamento Farmacêutico
- ☐ Supervisão
- ☐ Marketing
- ☐ Vendas
- ☐ Outro:

Há quanto tempo é colaborador da empresa? *

- ☐ Até 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

A sua resposta foi registada.

Obrigado pela sua colaboração!